سلسلة الإدارة الرياضية
الجزء الثاني

مستحدثات
الإدارة الريـــاضيـــة
إدارة الوقت - الجودة - اللوجستيات

الدكتور
محمد بدر عبد التواب

الدكتور
أشرف جاب الله السيد محمد

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

عبد التواب ، محمد بدر .

مستحدثات الإدارة الرياضية (إدارة الوقت- الجودة – اللوجستيات) /

٧٩٦,٣٣ محمد بدر عبد التواب ، أشرف جاب الله السيد محمد .- ط١.- دسوق : دار العلم

ع . م والإيمان للنشر والتوزيع .

312 ص ؛ ١٧,٥ × ٢٤,٥سم .

تدمك : 3 - 522 – 308 – 977 – 978

١. إدارة

أ - العنوان .

هاتف : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ - فاكس: ٠٠٢٠٤٧٢٥٦٢٠٢٣
محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥-٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣
E-mail: *elelm_aleman@yahoo.com*
elelm_aleman2016@hotmail.com

حقوق الطبع والتوزيع محفوظة

تحـــــذيـــــر:

يحظر النشر أو النسخ أو التصوير أو الاقتباس بأي شكل من الأشكال إلا بإذن وموافقة خطية من الناشر

٢٠١٦

إهداء

إلـى العـاملين فـي مجـال الإدارة الرياضـية إلـى المهتمـين بالمجـال الرياضي إلى أساتذتي في الماجستير والدكتوراه إلى كل من علمنـي حرفاً في مجال الإدارة الرياضية إلـى أسرتي العزيزة أمي وأبي و زوجتي وأولادي ندى وعمر وزياد إلى أخوتي الأعزاء بارك الله في عمرهم جميعاً وأمدهم بالصحة والعافية.

د/ محمد بدر عبد التواب

الفهرس

هناك ارتباط وثيق بين الإدارة والوقت ، فالوقت هو أهم ما نملكه من مصادر ولا نستطيع تخزينه فهو من الأشياء التي يستحيل تخزينها ، وكل ثانية أو دقيقة أو ساعة أو يوم يمر لا يمكن استعاضته والوقت لا يمكن شراؤه وكل ما نملكه هو أن نتصرف فيه ونستخدمه إما بطريقة سليمة أو نتركه يمضي دون استخدام مفيد فالوقت ثمين ، لا يمكن تعويضه لأنه من المصادر النادرة ويمثل عنصراً وأساسياً للعملية الإدارية ويؤكد ذلك بيترد روكر *Peterd Ruckr*الذي يرى أن إدارة الوقت هي أحد العوامل المؤثرة في الأداء وأن التنفيذ الجيد الفعال يعرف حدود الوقت .

وتضيف سهيل فهد سلامة (١٩٩٧) أن الوقت من موارد الإدارة المهمة ويرتبط الوقت بالإدارة ارتباطاً وثيقاً لذا يلزم البحث العناصر الأساسية للعملية الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات .

وإدارة الوقت مثلها مثل العمليات الإدارية الأخرى تحتاج إلى التحليل والتخطيط ولكي تفهم إدارة الوقت وتقوم بتطبيق أسسها ومبادئها، يجب أن تعرف المشاكل التي تقابلك عند محاولة الاستفادة من الوقت بطريقة سليمة لأن تعرف أسبابها، لا أن تعرف كيف تستغل الوقت. وبناء على ذلك تستطيع أن تزيد فاعليتك وكفاءتك في الإدارة السليمة للوقت ، والحديث عن إدارة الوقت لا يعني التركيز على توضيح أهمية الوقت وأثره في حياتنا فحسب بل هو أيضا بناء واكتساب المهارات والأساليب اللازمة لتخطيط الوقت وإدارته واستغلاله والاستفادة منه ، فإن قيمة الوقت ليست في التحكم في الوقت لذاته ولكن في الطرق التي يمكن بها استخدام الوقت للإرتقاء وتحسين حياة الأفراد في كافة المجالات .

فكمية الوقت ليست مهمة بقدر أهمية كيفية إدارة الوقت المتاح ويمكن إدارة الوقت بفاعلية غداً إذا خططنا له اليوم فالطريقة التي نستخدم بها وقتنا مسألة اختيار شخصي إما أن ننتقل من مكتب إلى آخر على غير هدى أو تخطيط أو أن نخطط نشاطاتنا اليومية مما يؤدي إلى استخدام الوقت وإلى القدرة على الإنجاز الكثير في نفس كمية الوقت تزداد أهمية الوقت بصورة خاصة في الحياة الشخصية للأفراد وفي المؤسسات بدءا من المديرين في الإدارة العليا إلى المشرفين في المستوى الأول ، فالإدارة الجيدة للوقت مفيدة

من حيث توفير تكاليف المشروعات واستخدام أهم موارد المنظمة وهم العاملون .

ويعتبر الوقت وإدارته بالنسبة للقادة والمديرين في القطاعين الحكومي والأهلي من أهم المهام بل قد يكون أهمها على الإطلاق لأن المدير الحقيقي الفعال هو القادر على إدارة وقته وأن تنوع أعمال القادة والمديرين وكثرة مهامهم ما بين التخطيط والتنظيم والرقابة والتحفيز واللإتصالات وقراءة التقارير والمشاركة في الاجتماعات والمؤتمرات وجمع المعلومات ووضع القرارات وغير ذلك من المهام والنشاطات الشبيهة يجعل إدارة الوقت وتوزيعه مهارة مهمة يجب على القادة والمديرين إجادتها .

ولا تختلف إدارة المجال الرياضي عن المجالات الأخرى حيث أنها تتحكم في الطرق التي يمكن بها استخدام الوقت للإرتقاء بمستويات العمل فالعمل الإداري في المجال الرياضي يسعى إلى تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانات والظروف المتاحة ويرتبط تحقيق الأهداف والإنجازات في المجال الرياضي دائما بالزمن والوقت .

- الوقت وعناصر الإدارة :-

تحتل إدارة الوقت مكاناً بارزاً في المجال الرياضي الذي يعتمد علي الوقت بصورة رئيسية حيث لا توجد من رياضة إلاَّ والوقت عنصر أساسي في ممارستها.

١- الوقت والتخطيط :

أهم مميزات العمل الناجح هو إدارة الوقت وكيفية قضائه ، فكثير من الأعمال التي تستغرق أوقات طويلة يمكن إنجازها في أوقات أقل ، وإضاعة الوقت يرجع إلى عدم التخطيط أو التخطيط غير السليم لإدارة الوقت .

والتخطيط أهم عنصر من عناصر إدارة الوقت والتخطيط هو عملية تحليل مراحل النشاط المطلوب إنجازها . واختيار أحسن الخطوات وتطويرها لكي يتم إنجاز الأهداف المرغوبة .

إن إدارة الوقت الجيدة تعني التخطيط للمضي قدما ووضع جدول للأعمال المطلوب تنفيذها في بداية كل موسم يساعد على إنجاز هذه الأعمال ولابد وأن يفعل ذلك جميع القائمين على العمل .

ويري عبد الناصر حمودة (٢٠٠٣م) أن التخطيط للمستقبل مكون أساسي في بنيان إدارة الوقت ومع ما يستهلكه التخطيط من وقت فإنه يستحق ذلك الوقت وليس العبرة بالتوصل إلى خطط وجداول لإدارة الوقت ولكن العبرة بالتطبيق الفعلي لهذه الخطط والجداول .

- المبادئ المتعلقة بتخطيط الوقت :-

سلامة التخطيط لإدارة الوقت في المنظمات الرياضية تشمل الرؤية المستقبلية للمنظمات الرياضية وما ينبغي عمله وكيفية الوصول للأحداث الموضوعية .

وكذلك الاستغلال الجيد للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، ووضع إستراتيجية عامة لأسلوب العمل في تلك المنظمات .

يري كل من بسيوني محمد البرادعي (١٩٩٧م) وعبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) وجمال محمد علي (٢٠٠٧م) أن هناك ستة مبادئ لتخطيط الوقت ولكن مع اختلاف بعض المسميات بينهم ومع ذلك اتفقا في المضمون :

- مبدأ تخصيص وقت لتخطيط وتنظيم الوقت :

إن استخدام الوقت في التفكير في كيفية التصرف فيه وتخطيطه يعد من أنبل غايات استخدامه ولابد وأن تخصص جزءاً من وقتك للتخطيط له وإذا فشلت في ذلك فإنك تخطو أول خطوات الفشل .

- مبدأ تحديد الأهداف :

هو الذي يمد المنظمة بالحياة ويمد المنشأة بالحياة وهذا التحديد هو الذي يحدد لك كيف ستنسق وقتك .

-مبدأ تحديد الأولويات والالتزام بها :

وهو تحديد درجة أهمية كل نشاط الأنشطة المهمة جدا (أ) الأنشطة المهمة (ب) الأنشطة الروتينية (ج) وتخصيص وقت لكل نشاط من هذه الأنشطة حسب درجة الأولوية .

- مبدأ التوازن والتنسيق :

يوضح هذا المبدأ أن أفضل خطط لإدارة الوقت هي التي توضع بشكل متكامل فيما بينها بحيث تراعي جميع جوانب الحياة .

- مبدأ وضع جدول الأعمال :

لكي يمكن تحقيق الأهداف لابد من رسم خطط مختلفة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل مع إمكانية تحويل هذه الخطط إلى جداول عمل يومية أو أسبوعية أو أكثر من ذلك .

- مبدأ المرونة :

خبراء الوقت يوصون بالتخطيط لنسبة ٥٠ % فقط من الوقت فبالتخطيط لهذه النسبة فقط ستوجد فسحة من الوقت لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة .

٢- المبادئ المتعلقة بتنظيم الوقت (والتنفيذ) :-

يقوم العمل في المنظمات الرياضية علي حسن التنظيم ضماناً لحسن سير العمل حيث يعمل علي :-

١. تقسيم العمل وتحديد المسئوليات والسلطات لكل العاملين .
٢. تصوير الهيكل الوظيفي للمنظمة .
٣. تحديد نطاق الإشراف وتوضيحه مما يسهل الاتصال .
٤. التنسيق بين الأعمال داخل المنظمة .يقوم العمل في المنظمات الرياضية علي حسن التنظيم ضماناً لحسن سير العمل حيث يعمل علي :
   ١. تقسيم العمل وتحديد المسئوليات والسلطات لكل العاملين .
   ٢. تصوير الهيكل الوظيفي للمنظمة .
   ٣. تحديد نطاق الإشراف وتوضيحه مما يسهل الاتصال .
   ٤. التنسيق بين الأعمال داخل المنظمة .

- مبدأ الفاعلية :

يشير كل من عبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣ م) ، دايل تمب نقلاً عن لاري وروبرت وبرايد *Robert W. Braid* (١٩٩١م) إلى مبدأ الفاعلية الذي ينص على تنفيذ الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وكما يقول خبير الإدارة بيتر دركر Peter *Drucker* فإن تنفيذ الأشياء الصحيحة فقط بشكل صحيح يعد أفضل بكثير من مجرد تنفيذ أي أشياء بشكل صحيح وتشترط الفاعلية أن تكون الأشياء المطلوب تنفيذها صحيحة من البداية ، والقدرة على قول كلمة (لا) هي أكثر الأساليب فاعلية في توفير الوقت ، والفاعلية تتطلب معرفة الشيء الصحيح وما يجب عمله من البداية وتحديد أفضل الطرق لتنفيذه .

- مبدأ التفويض :

اتفق على هذا المبدأ كل من ناصر محمد العديلي (١٩٩٤م) ومحمد عبد الغني حسن (١٩٩٥م) وعبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) فمن الضروري تفويض المهام بقدر ما نستطيع فإذا كنت غير قادر على التفويض وتفضل عمل كل شئ بنفسك فإن ذلك سيفقدك كثيراً من الوقت والجهد غير الضروري والذي يستطيع أن يقوم به شخص آخر غيرك خاصة إذا كانت هذه الأعمال روتينية ويقصد بالتفويض عملية نقل السلطة من فرد أو جماعة معينة إلى فرد أو جماعة أخرى لممارسة العمل واتخاذ القرارات اللازمة لبلوغ الأهداف المحددة وتفويض السلطة لا تعني تفويض المسئولية لأن عملية التفويض لا تؤدي إلى إلغاء المسئولية وتتطلب عملية التفويض الاتفاق على النقاط التالية :-

١- الاتفاق على الأهداف المهمة المطلوب تحقيقها .
٢- الزمن اللازم لتحقيق هذه الأهداف .
٣- التوجيهات والإرشادات اللازمة للجوانب المختلفة عند التنفيذ .
٤- كيفية المتابعة والتقييم المستمر والمعايير المستخدمة .
٥- المشكلات والنتائج العرضية المتوقعة .

- مبدأ تقسيم المهام :

ويشير كل من عبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) وناصر محمد العديلي (١٩٩٤م) إلى تقسيم المهمة الكبرى إلى مهام صغرى حتى يمكن إدارتها والتعامل معها بسهولة وتحديد وقت للانتهاء من كل مهمة صغرى موصل إلى المهمة الكبرى وذلك بقليل من الضغوط .

- مبدأ الرفض المهذب :

اتفق على هذا المبدأ كل من محمد عبد الغني حسن (١٩٩٥م) وعبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) وناصر محمد العديلي (١٩٩٤م) **ويعني** هذا المبدأ القدرة على قول كلمة (لا) لأن هذه الكلمة يصعب قولها في أحيان كثيرة وينتج عن ذلك ضياع كثير من الزمن والوقت والتركيز على أولوياتك والالتزام بها يساعدك على قول كلمة (لا) وقد لا يستطيع الإنسان قول كلمة (لا) وذلك بسبب الخجل أو الإحراج ولذلك اجعل العلاقة بينك وبين الوقت فوق مشاعر الخجل والإحراج حيث إن الوقت أثمن ما نملك في الحياة ولا تجعل أحد يجبرك على فعل ما لا تريد

- مبدأ عدم الضغط على الذات :
ويشير إلى هذا المبدأ ناصر محمد العديلي (١٩٩٤م) ويتفق معه في الرأي عبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) وهذا ما وضحه ، هـ . كنت بيكر وستيفان هولمبرج (١٩٩١م) ويورك ببرس (٢٠٠٢م) **وينص** هذا المبدأ على التقليل من الوعود والإكثار من الوفاء فمن الطرق الجيدة لإدارة الوقت أن تحدد تواريخ الانتهاء من المهام ليس بشكل يجعلها ممكنة فقط وإنما بشكل يجعلها ممكنة وسهلة في الوقت نفسه دون ضغط على الذات أو إرباك لها بمعنى أن تعطي نفسك الوقت الكافي لإنجاز المهام وتعتبر المواعيد النهائية لإنجاز المهام أهدافا لابد من الالتزام بتحقيقها ويجب أن تكون هذه المواعيد واقعية لكي يمكن استخدامها لتقييم الأداء.
- مبدأ استحالة الكمال المطلق :
ويشير إلي هذا المبدأ يورك بيرس (٢٠٠٢م) ويتفق معه ناصر محمد العديلي(١٩٩٤م) ، وهذا ما يوضحه عبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) إذ أنه لابد من تجنب وهم الكمال المطلق لأن الكمال لله سبحانه وتعالى فليكن الهدف التحسين والإتقان بقدر المستطاع لأنه لا يوجد من البشر من أنتج شيئا بدون عيوب وبرغم ذلك فلابد من السعي إلى بلوغ الكمال ما أمكن ذلك . وتزداد المشكلة حدة إذا ما كانت العناصر المفقودة التي نبحث عنها لبلوغ الكمال على قدر يسير من الأهمية أو الفائدة على الأقل من منظور الوقت والجهد المنفق لبلوغها ومحاولة الوصول إلى الكمال تمثل سببا للضغط على الذات وذلك لمحاولة الوصول إلى أهداف لا يمكن بلوغها ويؤدي ذلك إلى جعل الآخرين غير راغبين في تقديم المساعدة.
- مبدأ النأي عن التسويف :
اتفق على هذا المبدأ كل من روبرت وبرايد (١٩٩١م)يورك بيرس (٢٠٠٢م) وذهب إلى أن من أسباب التأجيل أو التسويف درجة التعقيد والخوف من بداية المشروع أو الدخول فيه فإنه يصعب على الإنسان أن يبدأ في أي مهمة إلاَّ إذا كان مقتنعاً بأنه قادر على الانتهاء منها بنجاح ، وللتغلب على التسويف لابد وأن تضع في ذهنك السبب الذي يدفعك للتسويف وإذا كان العمل غير مهم فاعمل على أن تؤديه بسرعة أو أن تتخلص منه وإذا كان من الضروري والمهم القيام به فأعمل على تفتيت هذه الواجبات الضخمة إلى أجزاء صغيرة تستطيع التعامل معها ضمن خطة معينة مرتبة تبعا لأولوياتك وسوف يعتمد تنفيذ بعضها على بعض وذلك يضمن لك إتمام المهمة بأكملها

فـي وقـت محـدد ويـذكر ناصـر محمـد العـديلي أن التأجيـل هـو تـأخير المهـام المطلوبة إلى مواعيد أخرى وربما نسيانها إلى الأبد.
ويشير دايل تمب نقلا عن مريل دوقلاس *Merril Douglass* إلى أن التأجيل وباء يصيبنا جميعا فكثير من الخطط تخرج عن مسارها ولا تتحقق بسبب التسويف ، وأسباب التسويف والتأجيل ثلاثة :-

١- تأجيل المهام غير المحببة :

الإنسان يميل إلى تأجيل وتسويف المهام غير المحببة التي لا تسبب له سرورا أو ارتياحا ولكن لابد من إنجاز هذه المهام لأن عدم إنجازها يؤدي إلى مضاعفة عدم السرور .

٢- المشروعات الصعبة :

نتجه دائما إلى تأجيل المهام الصعبة لعدم معرفتنا من أين نبدأ ولكننا نستطيع التغلب على المهام الصعبة وذلك بتجزئتها إلى مهام صغيرة سهلة الحل.

٣- التردد :

كثير منا يتردد في اتخاذ القرار وقد يكون السر وراء عملية التردد يكمن في الرغبة القوية في أن نكون مصيبين أو على الأقل أن لا نرتكب الأخطاء .

- مبدأ الابتكار :

إن التوصل إلى طرق فعالة جديدة وتبنيها وتطبيقها في تنفيذ المهام والمسئوليات الواقعة عليك لا يوفر فقط المزيد من الوقت وإنما أيضا يخفف من عبء العمل الملقى عليك أو ييسر عليك تنفيذه ويجعل إجراءات التنفيذ تبدو أكثر راحة وفاعلية .

٤- المبادئ المتعلقة بمراقبة التنفيذ :-

تؤدي الرقابة داخل المنظمات الرياضية إلي التأكد من تنفيذ الأعمال وفقاً للخطة الموضوعة مسبقاً ويوضع للرقابة برنامج زمني خاص ، يتلاءم مع تنفيذ كل جزء من الخطة.

- مبدأ التعرف على مدى التقدم في الإنجاز :

ويشير إلي هذا المبدأ دايل تمب (١٩٩١م) ويتفق معه عبد الناصر محمد حمودة (٢٠٠٣م) فإنه للتعرف على التقدم في إنجاز العمل لابد وأن يكون هذا التقدم مقروناً ببرنامج وجدول زمني للتعرف على مدى التقدم نحو الأهداف فكل مشروع لابد وأن يحدد له جدول خاص به يتضمن عناصره

وخطوات تنفيذه ومسار هذا التنفيذ والوقت المحدد لكل خطوة ولا بد من تحديد تواريخ واقعية مستهدفة للانتهاء من الأنشطة وتحقيق الهدف وإضافة بعض معدلات السماح ويمكن الإسراع في بعض مراحل التنفيذ كلما أتيحت الفرصة لتعويض التعطيل في بعض المراحل .

- مبدأ إعادة التحليل :

يجب إعادة تحليل استخدام الوقت على الأقل مرة كل ستة أشهر لتفادي العودة للعادات السيئة في إدارة الوقت وكذلك للتعرف على مدى الإنجاز والوصول إلى الأهداف في التوقيت الصحيح .

- مبدأ مكافأة الذات المنجزة :

مما يحفز الفرد على المزيد من التقدم الإحساس بمكافأة الذات حتى مع تحقيق نجاح صغير لابد من الاحتفال لتحقيق الأهداف .

ويشير مايون هاينز نقلا عن تيري *Terry* (١٩٩٨م) إلى أن العملية الإدارية تتكون من مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تحتوي على إدارة الوقت والتي تتكون في حد ذاتها من مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة أي أن إدارة الوقت تستلزم وجود مهارة التخطيط والتنظيم لاستخدامها بفاعلية وكذلك مهارة التوجيه والرقابة على استخدامها .

ويذكر محمد عبد الغني وحسن هلال نقلا عن كونتز *Kontz* وأودونل *Odonil* (١٩٩٥م) أن الفوائد التي تجنى من الإطار الفكري لإدارة الوقت مشابهة لتلك التي تجنيها من نظرية الإدارة ذاتها وأن نظرية الإدارة هي وسيلة لتنظيم الخبرات بحيث يتم تحسين الممارسات الإدارية من خلال البحث العلمي والاختيار التطبيقي للمبادئ ، فتعلم كيفية إدارة الوقت يتحسن من خلال تنمية المبادئ التي يتم تطبيقها حسب الموقف .

- مبادئ إدارة الوقت وتنقسم إلى :

- المبادئ المتعلقة بالتخطيط :

التخطيط هو اختيار من بين البدائل المتاحة ، وتخطيط استخدام وقت الفرد يتضمن أن يعرف كيف يستخدم حالياً ، ثم يقرر كيف يجب استخدامه ، ويحدد استخدامه المناسب بالطريقة التي يرغبها .

- مبدأ تحليل الوقت : تحليل الوقت من متطلبات إدارة الوقت .
- مبدأ التخطيط اليومي : من الضروري القيام بالتخطيط اليومي بعد انتهاء عمل اليوم وقبل بدء العمل في اليوم لتالي بحيث يتلاءم مع الأهداف قصيرة الأجل .

- مبدأ تخصيص الوقت حسب الأولوية : يجب تخصيص الوقت حسب الأولوية لأداء الأعمال ذات الأهمية .
- مبدأ المرونة : يجب أن تكون المرونة من الأمور الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار عند إختيار التخطيط فيما يتعلق باستخدام الوقت .

- المبادئ المتعلقة بالتنظيم :

تهتم وظيفة التنظيم بكيفية تنظيم المدير لوقته وبيئته حتى يصبح أكثر فاعلية في استخدام الوقت .

- مبدأ التفويض : يبدأ التفويض بعملية تحديد أولويات الأعمال وترتيبها وتحديد الأعمال التي يمكن تفويضها حسب إمكانات العاملين وقدراتهم .
- مبدأ تقسيم العمل : وهو تقسيم النشاطات المتشابهة إلى مجموعات معينة لضمان إنجاز أكثر فاعلية .
- مبدأ التحكم في المعوقات : من الضروري أن يكون هناك نوع من التحكم في الأنشطة وترتيبها بحيث تقل عدد المشكلات .

- المبادئ المتعلقة بالتوجيه :

- مبدأ القيادة الواعية : الذي يهتم بالتقدم لتحقيق الهدف .
- مبدأ فاعلية الاتصال : الذي يعمل على سهولة وتوفير الوقت .
- مبدأ تحفيز العاملين : الذي يعمل على العمل بجدية وإخلاص لتحقيق الهدف.

- المبادئ المتعلقة بالرقابة :

بعد تخطيط وتنظيم العمل يبقى فقط تنفيذ الخطة والمتابعة اليومية .

- مبدأ إعادة التحليل : ينبغي إعادة تحليل استخدام الوقت على فترات لتفادي حدوث مشكلات.
- مبدأ تنفيذ الخطة والمتابعة .

- عوامل نجاح إدارة الوقت :

- إكساب عادة إدارة الوقت :

استخدام الوقت بشكل فعال هو أهم مهارات إدارة الوقت وهو يعمل على الارتقاء بسلوكيات وعادات متخذي القرار ، حيث يقوم كل فرد بتدريب ذاته على حسن استغلال الوقت حتى تصبح إدارة الوقت عادة سلوكية فكثير من متخذي القرار يكتسبون عادات سيئة تضيع الوقت دون تحقيق الأهداف .

وإدارة الوقت توجه الاهتمام إلى النواحي الإيجابية وليس فقط النواحي السلبية أثناء التنفيذ وكذلك معالجة أوجه القصور وبحث مشاكل العمل الحقيقية وحتى يتمكن متخذ القرار من اكتساب عادة إدارة الوقت بفاعلية فعليه ما يلي:

- تحديد الأعمال التي يقوم بها بدقة .
- تحديد الأعمال التي يجب التفويض فيها .
- التنسيق بين تلك الأعمال .

وتخضع عملية إكساب عادة إدارة الوقت إلى سلسلة متتابعة المراحل وهي كما يلي :

- تحليل أسلوب العمل القائم .
- تحليل مجالات ضياع الوقت .
- محاولة التخلص من الأساليب السلبية .
- وضع أساليب إيجابية للعمل .
- تقدير العاملين للعمل بأساليب إيجابية .

- تحديد الأهداف الواقعية :

تنقسم الأهداف في مجموعها إلى أهداف بعيدة المدى وأخرى قريبة المدى ولكل نوع من هذه الأهداف وقت موضوع لتنفيذها وهو ما يطلق عليه برمجة الأهداف أو وضع برنامج زمني لتنفيذها .

وفاعلية إدارة الوقت تتأثر بانتقاء الأهداف التي تعد الركيزة التي تعتمد عليها السياسات في أي منظمة رياضية .

وهناك معايير يجب مراعاتها في وضع وتحديد الأهداف حتى تصبح ذات فاعلية وهي :

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة .
- أن تتميز بوضوح المعنى والمفهوم .
- أن تتصف بالتكامل والشمول .
- أن تكون واقعية بحيث يمكن تحقيقها بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- أن تحلل الأهداف المركبة إلى أهداف تخصصية أو مرحلية .
- أن يمكن قياس نتائجها .
- أن تكون متسلسلة منطقيا في سلم الأهمية والأولويات .
- أن تكون قابلة للتغير والتطوير .

- تحديد وترتيب الأولويات :

وهو أهم مجالات إدارة الوقت حيث يتناول ثلاثة عناصر :

- الأنشطة : يتم ترتيبها وتقسيمها وجدولتها وفقا لبرنامج زمني مما يحقق قدرا من الفاعلية .
- الأفراد : يتم تنظيم العمل وتقسيمه وفقا لقدرات وكفاءة كل فرد والتنسيق بين تلك الأعمال .
- العوامل المساعدة : ترتيب وتنسيق البيانات والمعلومات وجدولتها وفهرستها ليسهل استخدامها

- فاعلية نظام الاتصال :

تحتاج إدارة الوقت إلى سهولة وانسيابية في نظم الاتصال داخل المنظمة بحيث يكون هناك :

- انسياب التوجيهات بسرعة وفاعلية وكفاءة من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي .
- تدفق بيانات المتابعة وسير العمل من أسفل إلى أعلى الهيكل التنظيمي .
- استمرار بيانات التنسيق بين المستويات الإدارية على نفس المستوى الأفقي.

- عدم تأجيل ما ينبغي القيام به :

يعد التأجيل أحد أهم العقبات الشديدة أمام حسن استخدام الوقت وترجع أسباب التأجيل إلى :

- عدم القدرة على التخطيط السليم .
- سوء التنظيم .
- عدم تقسيم العمل وفقا لقدرات العاملين .
- عدم وضوح سلطة ومسئولية كل منصب .
- عدم القدرة على اتخاذ قرار .

- العوامل المسببة لضياع الوقت والمرتبطة بالعمليات الإدارية :
- العوامل المرتبطة بالتخطيط :

على الرغم من أن الوقت يعد موردا شديد الأهمية ، يقوم على إعداد رؤية جديدة وإعداد إجراءات تنفيذية ، ثم القيام بعملية التنفيذ ومتابعة التنفيذ من أجل تحقيق ما يراد الوصول إليه ، إلا أن هناك العديد من العوامل التي ترتبط وتتسبب في ضياع الوقت أهمها ما يلي :

- الأهداف غير واقعية وغير مناسبة للإمكانات المتاحة (المادية والبشرية) وغير مناسبة للفترة الزمنية المتاحة للتنفيذ .
- قصور وضع السياسات والإجراءات المتعلقة بتنفيذ الهدف وإدارة المنشأة الرياضية .
- قصور في الموارد المادية للمنشأة والتي تؤثر سلبا على وضع الميزانية الخاصة بتنفيذ الأهداف التي وضعت من أجلها تلك الميزانية .
- قصور في ترتيب الأولويات فيما يتعلق بتحقيق الأهداف مما يؤدي إلى :

أ- عدم الالتزام بالبرنامج الزمني الموضوع لتنفيذ الأعمال المؤدية إلى تحقيق أهداف المنظمة .

ب- تحقيق الأهداف بصورة غير مرتبة وغير علمية .

- صعوبة تنفيذ بعض الأهداف لعدم تناسبها مع الفترة الزمنية المتاحة وفقا لخطة المنشأة .
- شيوع عملية الإدارة غير العلمية القائمة على ردود الأفعال ودون النظر إلى الاعتبارات الإستراتيجية .
- الإدارة بالأزمات المفتعلة من أجل إحكام السيطرة والتحكم في الآخرين .
- تقديرات غير واقعية لما تحتاجه الأعمال من وقت ، فتؤدي إلى :
- الإسراف في الوقت نظرًا لاستغراق الأعمال وقتا أطول مما تحتاج إليه فعلا أو تقديرات متشددة تؤدي إلى فقد الدافع على تنفيذ الأعمال في الوقت المطلوب نظرًا لانخفاضه بدرجة كبيرة .
- عدم الالتزام بالمواعيد المقررة والمحددة من جانب المتقدمين واستغراقهم لفترة زمنية كبيرة وما يترتب على ذلك من طول مدة تنفيذ الأعمال .

- التغيير والسفر المفاجئ غير المخطط أو لمدة غير محددة لأحد المسئولين عن التنفيذ دون تنسيق أو وجود بديل له مما يؤدي إلى فقدان الوقت المتاح للتنفيذ سلبيا .
- عدم الإلمام الكافي بكل الجوانب المتعلقة بتحقيق الهدف .

- العوامل المرتبطة بالتنظيم :

التنظيم هو شكل متكامل ضروري لحسن تنفيذ العمل وهو في ذاته مجموعة من الإجراءات والقواعد والترتيبات التي تتم لتحديد عناصر ومكونات العمل ، ويتم ذلك من أربعة جوانب رئيسية هي :

- عملية تحديد احتياجات العمل من الكوادر البشرية .
- عملية الاختبار والاختيار والتعيين بالعمل .
- عملية التدريب وإكساب المعرفة .
- عملية تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف .

ومما سبق يتضح أهمية التنظيم وأن عدم فاعليته يؤدي إلى ضياع الوقت نتيجة الأسباب الآتية :

- عدم توافر الدعامات التنظيمية الأساسية (البشرية - التنظيمية - القانونية المالية) .
- قصور في الهيكل التنظيمي وعدم ملاءمته لنشاط المنشأة .
- عدم وضوح وتحديد الهيكل التنظيمي للمنشأة بدقة .
- قصور في التوصيف الوظيفي لمناصب الهيكل التنظيمي .
- عدم الاهتمام بالتخصص الشخصي في تقسيم العمل .
- عدم الدقة في تحديد نطاق الإشراف وتعدد المشرفين على الشخص الواحد.
- عدم وضوح سلطات ومسئوليات كل منصب في الهيكل التنظيمي .
- سوء نظام الحفظ والسجلات وعدم توفر البيانات والمعلومات الأساسية .
- ازدواجية المهام للأفراد المتقدمين .
- عدم وجود تنسيق فاعل بين وظائف كل جزء من أجزاء المنشأة .

- العوامل المرتبطة بالتوجيه :

لكل منظمة أهداف رئيسية محددة يمكن في ضوئها تخطيط العمل وتنظيمه وتحدد هذه الأهداف نوعية العمل الذي يقوم به كل فرد أو جماعة من الأفراد ومن ثم برزت أهمية القيادة في التعاون وتضافر الجهود بين الأفراد وبعضهم وبين الجماعات وبعضها وذلك بغرض تحقيق الهدف وقد تعددت الآراء نحو توجيه الجهود الإنسانية لتحقيق أهداف المشروع ، ولقد تبلورت تلك الآراء في ثلاثة أبعاد رئيسية للتوجيه هي :

* القيادة :

تعد ظاهرة القيادة والتبعية من الظواهر المهمة في حياة البشر فطالما توجد حياة ومجتمعات بشرية أو حتى تجمعات للحيوانات توجد ظاهرة القيادة غير أنها تأخذ أشكالا وأنماطا تتباين من زمن إلى آخر وتختلف من مجتمع إلى آخر في ظل تطور الحياة وشكل الحكم وما يسود المجتمع من قيم وعادات وأعراف وتقاليد.

ومما سبق يتضح أهمية القيادة الإدارية في تحقيق الأهداف وأن عدم فاعليتها يؤدي إلى ضياع الوقت للعوامل الآتية :-

- عدم تفهم القائد الأهداف العامة للمنظمة .
- عدم تحمل القائد المسئولية وعدم وجود الاستعداد الكافي للبت في المشكلات واتخاذ القرارات .
- تولي منصب القيادة للأقدم سنا وليس للأكثر خبرة .
- عدم مراعاة القائد للعلاقات الإنسانية بين العاملين وفقد القدرة على رفع روحهم المعنوية .
- عدم الإدراك الكافي من القائد بضرورة العمل في اتجاه الإصلاح الإداري للمنظمة وما يتصل بها من تخطيط وإعادة تنظيم وتنسيق وتوجيه لشئون العاملين والاعتمادات المالية وكلها تتعلق باتخاذ القرار السليم .

* التحفيز و الدافعية :

يقصد بالتحفيز هو" كيفية ربط عملية حاجات المنظمة بحاجات الفرد وكذلك ربط حاجات الفرد بحاجات المنظمة " .

تعد الدوافع من العوامل المهمة التي تسهم في نجاح العملية الإدارية ، فسلوك الفرد يكون مدفوعا إليه بقوة داخلية تسمى دافع ، وينشط الفرد ويزداد نشاطه كلما زادت قوة الدافع ، كما أن سلوك الفرد يظل مستمرا طالما لم يتم إشباع الدافع وبالتالي توجيه الفرد لتحقيق أهداف المنظمة .

ومما سبق يتضح أن للتحفيز والدافعية دورا في توجيه العاملين لتحقيق الأهداف وأن عدم فاعليتها يؤدي إلى نتائج عكسية وضياع وقت المنظمة للأسباب التالية :

- عدم الاهتمام بالفروق الفردية للمرؤوسين وبالتالي عدم التنويع في الحوافز لتحفيز المرؤوسين مما يؤدي إلى إحساسهم بالمساواة سواء في العمل أو في التقصير - عدم العمل على استثارة اهتمامات المرؤوسين للعمل وتحقيق أهداف المنظمة .
- عدم مواءمة العمل لميول وقدرات الفرد .
- عدم مشاركة المرءوسين في اتخاذ القرارات .
- عدم تقديم الثناء والشكر للأعمال المتميزة .
- عدم إسهام المرؤوسين في الإدارة الفعلية للمنظمة .

* الاتصال :

- ماهية وأهمية الاتصالات :

عرفها أحمد ماهر (٢٠٠٤م) بأنها " وضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب " .

يشير سيد الهواري (٢٠٠٠م) إلى أن الاتصال هو " عملية يتم من خلالها إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بغرض إحداث تغيير " فالاتصال وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستويات الإدارة العليا إلى مستوى التنفيذ ، وكذلك نقل المعلومات والبيانات والآراء من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة العليا في شكل تقارير ومذكرات واقتراحات وذلك بغرض اتخاذ القرارات والتأثير على سلوك الأفراد والجماعات التي يمثلها الهيكل التنظيمي .

ومن خلال الدور الذي يلعبه الاتصال في الإدارة الحديثة فإن الاختلال في عملية الاتصال تؤدي إلى الإدارة السيئة وبالتالي ضياع الوقت للأسباب الآتية:

- عدم وضوح قنوات الاتصال .
- خوف العاملين وعدم الرغبة في الاتصال .
- عدم التدريب الجيد على كيفية الاتصال .
- الاستهانة والتهجم على آراء الآخرين .

- التعمد في حجز المعلومات خوفا من إحداث تأثير غير سار على الشخص الآخر
- التحيز للرأي الشخصي .
- إساءة الفهم وعدم التفسير الجيد للرسالة .
- تجاهل المعلومات التي تتعارض مع معتقدات الفرد .
- استخدام العاملين لمصطلحات وألفاظ يكون لها مدلولات متعددة .
- عدم استخدام وسائل الاتصال الحديثة .
- كثرة الاتصالات وتتابع إصدار الأوامر بصورة سريعة .

- العوامل المرتبطة بالرقابة :

تعد الرقابة عنصرًا أساسيا من عناصر الإدارة حيث أن الهدف الأساسي منها هو التأكد من أن الأعمال تسير في اتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية وأن الخطط الموضوعة لبلوغها قد تم تحقيقها .

ومن ناحية أخرى فإن الإفراط في الرقابة يؤدي إلى السلبية في العمل كما يحول دون دفع العاملين في اتجاه القيادة وتحمل المسئولية والرقابة وارتباطها بالأهداف يؤدي إلى ارتباطها بالوقت وقد تؤثر فيه سلبيا للأسباب التالية :

- عدم تناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط واحتياجاته .
- عدم مرونة خطة الرقابة من حيث الوقت المحدد والمكان المناسب .
- عدم وضوح نظام الرقابة الموضوع .
- عدم وضع معدلات ومعايير رقابية يقاس على أساسها الأداء والإنجاز .
- العمل على تصيد الأخطاء وليس حل المشكلات .
- ترك المشكلات بدون حل علمي حتى تزداد درجة خطورتها .
- عدم موضوعية خطة الرقابة .
- عدم قدرة النظام الرقابي الموضوع على الكشف عن الانحرافات .
- عدم التنازع بين الرقابة الفنية والإدارية .
- وضع خطة رقابية عالية التكاليف .
- العمل بنظام رقابي واحد غير مواكب التطورات .
- عدم تنوع ميادين الرقابة بين الداخلية والخارجية .

- العوامل المرتبطة باتخاذ القرار :

يعرف سيد الهواري (١٩٩٧م) القرار بأنه " الناتج النهائي لمحصلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات " .

وهناك عدة عوامل مؤثرة على اتخاذ القرار وهي :

- دقة وتوافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .
- درجة ذكاء وتعلم وخبرة متخذ القرار .
- عنصر الوقت .
- نظم وفاعلية الاتصال .
- الظروف البيئية .

ومما سبق يتضح أن عنصر الوقت عامل مؤثر في اتخاذ القرار ومن هنا توجد معوقات لاتخاذ القرار وبالتالي تؤثر في ضياع الوقت كما يلي :

- توقيت القرار :

كثيرا ما تفرض ضغوط على متخذي القرارات لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء دراسة وبحث للموقف مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه .

وتظهر من هنا أهمية التوقيت لأن القرارات ما هي إلا وسيلة لوضع التكتيك الإداري موضع التنفيذ .

والتوقيت يلعب دورا مهما في متابعة القرار حيث أن المفوض يتابع القرار عن كثب للتأكد من أن القرار قد تحول إلى عمل فعال وطريقة تتبع القرار وتوقيت مراحل المتابعة لا تقل في أهميتها عن إصدار القرار نفسه .

- قصور في كم البيانات والمعلومات المتوفرة لاتخاذ القرار :

فمتخذ القرار في حاجة إلى معلومات أو بيانات متوفرة تساعده على تحديد الهدف وتحليل المشكلة وكذلك الاختيار بين البدائل والتنفيذ والمتابعة والتقويم ويرجع عدم توافر المعلومات إلى الأسباب الآتية :

- عدم كفاءة القائمين بعلمية جمع البيانات والمعلومات .
- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في ضيق وضغط من الوقت .
- أن تكون هناك عيوب في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات .
- وجميع ما سبق يساعد في ضياع الوقت .

- التخوف والتردد عند اتخاذ القرار :

المقصود به ما ينتاب صانع القرار من توتر وقلق أثناء عملية اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار .

ويشير روبرت ستيفن *Robert Stephen* (١٩٩٤م) إلى أن التردد في اتخاذ القرار يرجع إلى :

- عدم القدرة على وضع أهداف موضوعية قابلة للتنفيذ وفقا لبرنامج زمني.
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة .
- عدم وضوح سلطات ومسئوليات العاملين وعدم تحديد من له الحق في اتخاذ القرار .
- الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة وضيق الوقت وما يترتب عليه من مشكلات .

- صعوبة تحديد وإدراك المشكلة وتفسير الحقائق :

عدم تحديد المشكلة وصعوبة صياغتها يؤدي إلى عدم اتخاذ قرار سليم في التوقيت المناسب .

- تناقض الأهداف والنتائج :

يحدث أحيانا تناقص بين الأهداف التي تضعها الإدارة المنظمة والنتائج التي ترتبت على تلك الأهداف ويؤدي هذا التناقض بالتأكيد إلى ضياع الوقت .

- الإداري الرياضي :

يحدد تعريف الإدارة مهام أي إداري في منظمة بحثيه بالتخطيط والتنظيم والقيادة والمراقبة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها المحددة ، لذا فإن نجاح الإداري في تحقيق ذلك يعتمد على توافر بعض السمات الأساسية منها قدرته على إدارة الوقت بشكل جيد لمساعدة أفرع الاتحاد في تنفيذ سياساته وتحقيق أهدافه المستمدة من الإتحاد ومن ذلك :

- القدرة على العمل مع الآخرين :

يجب أن يكون الإداري الناجح قادرا على التعامل مع مديري المنظمات الأخرى وكذلك الأفراد خارج المنظمة وكل من لهم علاقة بمنظمة .

- المسئولية والقابلية للمحاسبة :

بالإضافة إلى مسئولية الإداري الرياضي عن المهام المحددة للمنظمة الرياضية التي يتولى أداءها وأهدافها المحددة ، فهو مسئول عن تصرفات منظمته ككل فنجاح أو فشل أي إداري هو انعكاس لنجاح أو فشل الإداري وبالتالي فكلما زاد نطاق السلطة المتاحة للإداري كلما زادت مسئوليته .

- التوازن بين الأهداف وتحديد الأوليات :

في العادة إذا تزاحمت الأهداف برزت المشكلات ويتطلب ذلك أن يكون الإداري الرياضي مفكرًا تحليليًا قادرًا على تحديد المشكلة تحديدًا واضحًا ، هذا بالإضافة إلى اتساع الأفق عند تناول المشكلة حتى يتم وضع الحلول المناسبة .

- العمل كرجل سياسة ودبلوماسي ووسيط :

لاشك أن كل هذه السمات لابد أن تتجمع في الإداري الناجح لأي منظمة رياضية ، فالإداري الناجح يحتاج إلى بناء علاقات تؤيد وتستخدم الحلول التوفيقية لمشاكل منظمته وهو بذلك يعمل كرجل سياسة ، وقد يستدعى الأمر في بعض الأحيان اللجوء إلى الانضمام إلى تحالفات ضريبية تنمي من خلالها المهارات السياسية كما أن الإداري الناجح هو الذي يستطيع القيام بدور الوسيط بين أفراد منظمته لدعم الروح المعنوية والإنتاجية .

- اتخاذ القرارات :

يتطلب الأمر أحيانا حسم المواقف بقرار يصدره الإداري ، وقد يكون لهذا القرار آثار جانبية قد تسبب بعض الصعوبة في سير العمل ، فلا شك أنه لا توجد منظمة رياضية تخلو من المشكلات والمهم أن يكون للإداري بعد نظر في قراره بحيث يتابع كل الإجراءات والحلول التي وضعها للمشكلة .

١- خصائص وصفات الإداري الرياضي :

يرى ديفيد هولت *Dived Holt* أن الإداري الرياضي يجب أن يتصف بالآتي :

- الصفات الجسمية :

- أن يكون سليم القوام وخاليا من أي تشوهات خلقية أو جسمانية .
- أن يكون ذا خبرة جيدة وقادرًا على التفاعل الحركي مع الآخرين .
- أن يكون ذا لياقة بدنية جيدة تساعده على أداء أعماله بكل دقة .
- أن تكون حواسه سليمة وذات كفاءة وأن يكون خاليا من الأمراض .

- الصفات البدنية :

- أن يتمتع بصحة عقلية عالية .
- أن يكون قادرا على التفهم والإدراك والتصور والتفكير .
- أن يتميز بالهدوء والثبات الانفعالي .
- أن يتمتع بالاتزان النفسي .

- أن يتمتع بالذكاء والقدرة على التخيل .
- أن يتمتع بقوة الشخصية .
- أن يتمتع بالقدرة على اتخاذ القرار السليم .

- الصفات التربوية :

- أن يكون له القدرة على التعامل والتفاعل مع الآخرين وفق صفاتهم وخصائصهم وميولهم.
- أن يكون قادرًا على حل مشاكل الآخرين .
- أن يتمتع بخلق حسن ومبادئ أخلاقية سليمة .
- أن يكون متمسكا بالمبادئ السليمة والقيم والمثل العليا .
- أن يكون قدوة للآخرين .
- أن يكون قادرًا على تحمل المسئولية ، ومحبا للتعاون مع الآخرين .

ويرى عبد الغفار يونس (١٩٨٨) أن الإداري يجب أن يتصف بالصفات الفنية التالية :

- أن يكون مؤهلا تأهيلا علميا عالي المستوى في تخصصه ومجاله المهني .
- أن يكون مواكبا لأحدث النظم والطرق والوسائل العلمية والإدارية وخاصة في مجال تخصصه الإداري .
- أن يشترك في الجمعيات والهيئات المهنية المختلفة ، التي تجعله على مستوى عال من الثقافة في تخصصه
- أن يكون ملما بعلوم التربية المختلفة ومتقن العلاقات العامة بشكل جيد وكذلك مساعدة الأفرع على إدارة وقتها ووقت الأنشطة بما يحقق أهداف الاتحاد .

ويتفق محمد عثمان (١٩٩٣)مع كمال أبو الخير (١٩٩٦م)على أن الإداري يجب أن تتوافر فيه الخصائص الإدارية التالية :

- الدراية الكافية بنظريات وعلم الإدارة والمبادئ والأسس الإدارية ، ونطاق العمل الإداري ووظائف الإدارة والأساليب العلمية المتطورة اللازمة لأداء العمل الإداري .

- الفهم الكامل للآثار التي تفرضها القيود البيئية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية على سياسات وأهداف الدولة للحد من الآثار السلبية لهذه القيود على العمل الإداري العام .
- القدرة على صنع القرارات المناسبة للمواقف المختلفة وهذا يتطلب دراسة ومعرفة تامة بكل المتغيرات المؤثرة على المواقف التي تواجهه سواء كانت المتغيرات داخلية أو خارجية .
- القدرة على تحمل المسئولية وعلى حل المشكلات مستخدما أسلوب التجربة والخطأ ، وهذا يتطلب التقدير السليم لكافة المشكلات التي يتعرض لها العمل الإداري سواء الحالية أو المرتقبة والعمل على تجاوزها أو تقليل آثارها السلبية إلى أقل حد ممكن .
- القدرة على التوجيه والإشراف على المرءوسين بما يؤدي إلى إنجاز الأهداف المحددة بأحسن كفاءة ممكنة .
- تنمية وتدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية عند تعامله مع المرءوسين وفئات الجمهور المختلفة.
- القدرة على تنمية كفاءات المرءوسين الفنية والإدارية .

ويرى محمد شفيق (١٩٩٩م)أن الإداري يجب أن يتصف بالخصائص القيادية الآتية :-

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء .
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في الجوانب العاجلة دون تردد .
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في التخصص واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور .
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل .
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرءوسيه .
- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة .
- توخي العدالة في معاملة مرءوسيه .
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرءوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم .

وقد استخلص جمال محمد علي (١٩٩٣م)المواصفات التي يجب توافر الحد الأدنى منها على الأقل عند اختيار القادة الرياضيين (مدربين – إداريين – معلمي التربية الرياضية) حتى يتثنى للهيئة الرياضية تحقيق الأهداف المرجوة منها وهذه الصفات هي :

- الصفات الشخصية :

* الاهتمام بحسن المظهر . * اللباقة في الحديث .
* التمتع بقدر جيد من الذكاء . * التحلي بالشجاعة .
* التحلي بالمثابرة في العمل . * ألاَّ يكون صلدا فيكسر أو لينا فيعصر
* قوة البنية وسلامة الجسم . * التحلي بالصبر .
* الثقة بالنفس . * الاتصاف بالمرح والتسامح
* التحلي بالسرية في العمل . * التحلي بالنضوج العقلي والانفعالي
* التحلي بالطموح المعتدل . * الإيمان بالعمل وتحمل المسئولية .

- الصفات السلوكية :

* اتخاذ القرار في الوقت المناسب . * القدرة على حل المشكلات .
* التعامل بموضوعية دون تحيز . * تقبل النقد من الرؤساء والمرءوسين .
* القدرة على مقاومة الضغوط . * نكران الذات والعفة .
* القدرة على معاملة الآخرين وتوجيههم والتأثير فيهم .
* القدرة على الاتصال بالآخرين بفاعلية ووضوح .
* اتخاذ التفكير العلمي والتحليل المنطقي أسلوبا لحل المشكلات .

- الصفات المعرفية :

* الوصول إلى مستوى معقول من التعليم .
* الحصول على قدر جيد من الثقافة العامة .
* امتلاك مهارات جيدة ومتنوعة في مجال عمله .
* الإلمام بالمعرفة الفنية المتخصصة .
* الإلمام بالنواحي الإدارية للعمل .
* القدرة على الابتكار والاختراع . * الخبرة المتنوعة .
*حيازة مهارات تعليمية فالقائد الناجح لا يقف موقف الرئيس بل المرشد والموجه.

- المواصفات التي يجب أن يتصف بها الإداري الفعال :

١) الإداري ... قائدًا :

إن أول صفة يجب أن يتصف بها الإداريون أن يكونوا " قادة " ذلك أن الهيئات الشبابية والرياضية تعتمد عليهم في القيادة في المستويات الأولى وهو ما يعرف عسكريا " بخطوط المواجهة الأولى " ويتضمن هذا النوع من القيادة المهارات الفنية والإدارية والتفاعلية ومهارات الأداء الإداري .

٢) الإداري ... متخذ القرار :

يجب على الإداري أن يكون قادرًا على اتخاذ القرارات حيث عليه أن يختار بين العديد من البدائل المختلفة حتى يصل إلى القرار السليم ، ويتطلب اتخاذ القرارات من الإداري تحمل المسئولية والقدرة على المبادرة .

٣) الإداري ...مخططا :

والتخطيط من أهم عناصر نجاح الإداري وينعكس مدى نجاح التخطيط على بقية الأنشطة الأخرى ، حيث يتضمن التخطيط (تحديد الهدف – السياسات – البرامج الزمنية – تحديد الموارد) .

٤) الإداري ... منظما :

ومن صفات الإداري الفعال أن يوضح للعاملين شكل التنظيم الذي يدير العمل وكذلك خطوط الاتصال الأفقية والرأسية أي أن يعرف كل منهم وظيفته وموقعها في التنظيم ومن الذين يجب أن يتجهوا إليهم طلبا للعون والمساعدة .

٥) الإداري ... مفوضا :

يعتبر التفويض الفعال عنصرًا حاسمًا في عملية التنظيم حيث يمكن المشرفين من توسيع تأثيرهم خارج نطاق حدود وقتهم وطاقاتهم ومعارفهم الشخصية ، هذا ويعتبر التفويض غير الفعال من أكبر أسباب فشل المشرفين في أداء أعمالهم .

٦) الإداري ... محفزا :

والإداري الفعال يجب أن يتفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين وأن يربط بين رغبات العاملين وأهداف الهيئة وبذلك يصبح الإداري مسئولا عن خلق مناخ إيجابي للعمل مما يوفر الفرصة لتحفيز العاملين وبالتالي يخلق لديهم الدافع الذاتي على المشاركة وتحقيق الأهداف .

٧) الإداري ... معلما :

والإداري الفعال يكون ملما بتعليم المرءوسين ماذا وكيف يعملون كل ما هو موكل إليهم من الإدارة العليا .

٨) الإداري ... ناصحا وموجها :

والإداري الفعال الناجح يكون ناصحا للعاملين باتباع أساليب جديدة وحديثة للأداء ، وموجها للمرءوسين عند مواجهتهم للمشكلات والصعوبات وكيفية التغلب عليها .

٩) الإداري ... مكافئا :

الإداري هو ممثل علم الإدارة – وعليه أن يقوم بتوزيع المكافآت المالية ويستخدم المكافآت المعنوية وكلاهما مهم جدا بل ويتوقع العاملون مزيجا ملائما من كليهما ، حيث يحتاج المرءوسين دائما إلى تقديرهم والاعتراف بقيمة إنجازاتهم وفي نفس الوقت يرتفع مستوى أدائهم ، كما أن الحوافز المعنوية والإثابة تزيد من إحساس المرءوس بمكانته أو مدى أهمية إنجازاته .

١٠) الإداري ... مدربا :

إن الإداريين مسئولون عن تنمية قدرات المرءوسين بتدريبهم على أداء أعمالهم ووظائفهم بشكل أكثر فاعلية مع إعدادهم على تحمل مسئوليات أكبر فضلا عن منحهم فرص الترقي والنمو في أعمالهم ، وفي الوقت الذي تعتبر فيه الرغبة في النمو طموحا شخصيا للعاملين إلا أنه لا يمكنهم تحقيق ذلك بأنفسهم إلا بمساعدة الإداريين .

- تقسيم واجبات الإداري :

يمكن تقسيم واجبات الإداري إلى قسمين :

- مسئوليات الإداري عن العمل :

* المشاركة في وضع الأهداف وبرامج العمل .
* اتخاذ القرارات التشغيلية .
* التوجيه وإعطاء الأوامر والتعليمات لتنفيذ العمل .
* العمل على خفض التكاليف .
* تحسين وتطوير أساليب العمل .
* الارتقاء بمستوى العمل .
* المحافظة على الأجهزة والمعدات والآلات .
* إعداد وكتابة التقارير .

- مسئوليات الإداري عن العاملين :
* اختيار وتدريب المرءوسين .
* تحفيز وقيادة المرءوسين .
* حل مشكلات المرءوسين .
* تشجيع التفكير الابتكار .
* توجيه النقد والإرشاد للعاملين .
* المحافظة على الانضباط .
* متابعة وتقييم أداء المرءوسين .
* توزيع العمل والمهام على المرءوسين .

- المهام التي يقوم بها إداري الفرق الرياضية خلال الموسم الرياضي :
ويمكن تقسيم تلك المهام إلى أربع مراحل أساسية وهي :

- مرحلة الإعداد :
وفيها يقوم إداري الفرق الرياضية بالمهام الآتية :

- الكشف الطبي لجميع اللاعبين من خلال طبيب مختص .
- الإجراءات الإدارية بالنسبة لتعاقد اللاعبين .
- استخراج بطاقات اللاعبين من الاتحاد الرياضي .
- التجهيز والإشراف على ما يخص وحدات التدريب وحجرات خلع ملابس وأدوات الملعب وغيرها .
- عمل إجراءات إدارية لعمل مباريات ودية مع فرق أخرى
- إنهاء الإجراءات المالية الخاصة باللاعبين .
- الإشراف على التغذية سواء أثناء التدريب أو المباريات الودية .

- مرحلة المنافسة :

- كتابة ورق التسجيل للمباراة الرسمية .
- حجز أماكن الإقامة في حالة المباريات الخارجية .
- عمل إجراءات التبديل أثناء المباريات .
- إنهاء الإجراءات المالية والإدارية مع حكم المباراة .
- حجز التغذية الخاصة باللاعبين والإشراف عليها في المباريات الرسمية والودية
- إنهاء إجراءات وسيلة المواصلات الخاصة بالفريق سواء داخل البلد أو خارجها .

- مرحلة ما بعد المنافسة :

- عمل تقرير شامل بالموسم الرياضي وموقف الفريق بالنسبة للفرق الأخرى .
- عمل تقرير فردي لكل لاعب أثناء الموسم .

- المرحلة الانتقالية :

- الاستعداد للموسم القادم .
- كتابة المقترحات والسلبيات والإيجابيات الخاصة بالموسم الرياضي .
- الاستعداد لإجراء التعاقدات مع اللاعبين الجدد .

- الدراسات المرتبطة :

أوضحت سامية فريد محمد في دراستها بعنوان "تقويم المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية " واستهدفت التعرف على المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية ولتحقيق ذلك استخدمت الدارسة المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (١٥٠) من الإداريين العاملين بالفرق الرياضية واستخدمت الدارسة الاستبيان و المقابلة الشخصية لجمع البيانات ومن أهم النتائج :

- عدم اتخاذ قرارات إدارية صحيحة في حل المشكلات .
- عدم تتبع الأسلوب العلمي في حل المشكلات .
- توصلت الدارسة إلى وضع خطة مقترحة لتنمية المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية .

أوضح عمرو محمد إبراهيم في دراسته بعنوان "تقدير أسلوب إدارة الوقت وضغوط العمل لحمامات السباحة في ج.م.ع " واستهدفت التعرف على تقدير أسلوب إدارة الوقت وضغوط العمل لحمامات السباحة في ج.م.ع ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (٢٥) مديرًا لحمامات السباحة في الوجهين القبلي والبحري واستخدم الدارس استمارة استبيان والمقابلة الشخصية ومن أهم النتائج :

- تأخير العاملين بحمامات السباحة تؤثر على سرعة اتخاذ القرارات .
- يجب على المديرين بالوجه القبلي والبحري الفهم الجيد لحدود التفويض وتوزيع السلطات على العاملين ذوي الخبرة والكفاءة .
- العادات والتقاليد الاجتماعية تؤثر تأثيرًا سلبيا في إدارة الوقت وضغوط العمل ومحاولة تجنب العادات والتقاليد السيئة .

أوضحت منى عبد المنعم عبد المعبود في دراستها بعنوان "وضع نموذج مقترح للجودة الشاملة للاتحاد المصري لتنس الطاولة " واستهدفت التعرف على وضع نموذج مقترح للجودة الشاملة للاتحاد المصري لتنس الطاولة ولتحقيق ذلك استخدمت الدارسة المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لتنس الطاولة وفروع الاتحاد والعاملين بالاتحاد وفروعه والحكام والمدربون والإداريون واستخدمت الدارسة استمارات استبيان والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق ومن أهم النتائج :

- لا يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة .
- يتم استخدام الإدارة العامة والإدارة بالأهداف في إدارة الاتحاد المصري لتنس الطاولة .
- وضع نموذج مقترح للجودة الشاملة .

أوضح حازم كمال الدين عبد العظيم في دراسته بعنوان " إدارة الوقت كمدخل تقويمي للعملية الإدارية بمديريات الشباب والرياضة " واستهدفت التعرف على تقويم العمليات الإدارية لمديريات الشباب والرياضة بمدن وسط الصعيد (أسيوط – سوهاج – المنيا) في ضوء إدارة الوقت ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي(الدراسات المسحية) وبلغت عينة الدراسة (٥٥) مديرًا من مديري الشباب والرياضة من محافظات (أسيوط – المنيا – سوهاج) واستخدم الدارس استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية ومن أهم النتائج :

- عدم وجود وقت محدد لإنهاء الأعمال المطلوبة من العاملين بمديريات الشباب والرياضة .
- عدم وجود قيود على إعطاء المأموريات وخطوط السير للعاملين بمديريات الشباب والرياضة .

أوضحت مروى محمود عزت عبد اللطيف عزقول في دراسته بعنوان " تقييم إدارة الوقت لدى مدربي السباحة خلال الموسم التدريبي " واستهدفت تقييم إدارة الوقت لدى مدربي السباحة خلال الموسم التدريبي**و** كيفية تطبيق عناصر إدارة الوقت خلال الموسم التدريبي ومعوقات إدارة الوقت ولتحقيق ذلك استخدمت الدارسة المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وبلغت عينة الدراسة (٢١٠)من مدربي السباحة بمحافظتي(القاهرة – الجيزة) في (٢٠) ناديا مسجلا بالاتحاد المصري للسباحة

واستخدمت الدارسة المراجع والدراسات المرتبطة والمقابلة الشخصية واستمارة الاستبيان ومن أهم النتائج :

- ضرورة تطبيق قواعد إدارة الوقت في الأندية الرياضية .
- ضرورة وضع معايير علمية لرقابة ومتابعة إدارة الوقت في الهيئات الرياضية .
- مراعاة عامل الوقت عند تخطيط الموسم التدريبي .
- القدرة على تحديد وقت كل فترة من فترات الموسم التدريبي .

أوضح أحمد محمد محمود عبد الدايم في دراسته بعنوان " تقييم إدارة الوقت في بعض الألعاب الجماعية الأوليمبية " واستهدفت تقييم إدارة الوقت في بعض الألعاب الجماعية الأولمبية و تحديد العناصر والمكونات التي يجب أن يشتمل عليها برنامج إدارة الوقت وتقييم مجموعة من نماذج إدارة الوقت للاتحادات ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة (السلة – اليد – الهوكي – الطائرة) واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- إن عامل الوقت من العوامل المهمة التي تضعها الاتحادات داخل عناصر الإدارة .
- التنظيم عامل مهم وحيوي في استثمار الوقت وإدارته بشكل جيد .
- تحديد الهدف يجعل هناك فاعلية في وضع وتنفيذ الخطة مما يساعد على استثمار الوقت .

أوضح أحمد عبد الفتاح أحمد سالمفي دراسته بعنوان " تقييم إدارة الوقت في بعض الألعاب الجماعية الأولمبية " واستهدفت تقييم إدارة الوقت في بعض الألعاب الجماعية الأولمبية ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة أعضاء مجلس إدارة الاتحاد المصري لكرة (السلة ، اليد ، الهوكي الطائرة) واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- إن عامل الوقت من العوامل المهمة التي تضعها الاتحادات داخل عناصر الإدارة .

أوضح عصام الدين محمود العنانيفي دراسته بعنوان " تقييم فاقد وقت العمل بالأمانة العامة للهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية " واستهدفت التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى حدوث فاقد وقت العمل بالأمانة العامة للهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية ولتحقيق ذلك استخدم الدارس

المنهج الوصفي وبلغت العينة ؟؟؟واستخدم الدارس الاستبيان وتحليل الوثائق والسجلات ومن أهم النتائج :

- إن أسباب الفاقد في وقت العمل بالأمانة العامة للهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية كانت بسبب إتباع العاملين لعادات وتقاليد اجتماعية سلبية وعدم ملائمة سياسات الأفراد والمطبقة على العاملين وضعف أساليب الرقابة على العاملين .
- أوضح أحمد شحاتة محمد حسين في دراسته بعنوان " إستراتيجية إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية وواقعها ومعوقاتها " واستهدفت تسليط الضوء على بعض الطرق التي يدير بها مدراء المدارس الثانوية وقتهم أثناء إدارتهم للعمل و بيان المعوقات التي تحول بينهم وبين الاستفادة الكاملة من الوقت ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة (٥٤) مديرًا من مدراء الثانوية العامة ، (٢٠٠) معلم ومعلمة من معلمي الثانوية العامة بمحافظة المنيا واستخدم الدارس الاستبيان والمقابلة الشخصية وتحليل الوثائق والسجلات ومن أهم النتائج

✓ لا بد أن يتضمن برنامج التدريب أثناء الخدمة لمدراء المدارس معرفة كيفية وضع إستراتيجية واضحة لإدارة أوقاتهم داخل وخارج المدارس.

✓ إن التحليل الدقيق للأنشطة التي يقيم بها المدير هو أفضل المداخل للسيطرة على مضيعات الوقت .

✓ لكي يستفيد المدير من وقته داخل وخارج المدرسة لابد من منحه صلاحيات تتناسب مع مسئوليات الوظيفة.

أوضح سامي جاسم إبراهيم زباري في دراسته بعنوان " فعاليات القيادات الإدارية لرياضة المستويات العالية في الأندية والاتحادات الرياضية بدولة البحرين" واستهدفت التعرف على فاعلية القيادات الإدارية لرياضة المستويات العالية في الأندية والاتحادات الرياضية بدولة البحرين ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي(الدراسات المسحية)وبلغت العينة مجموعة من القيادات الإدارية في الاتحادات الرياضية بدولة البحرين واستخدم الدارس المقابلة الشخصية واستمارة الاستفتاء وتحليل الوثائق والسجلات

ومن أهم النتائج :

- عدم وجود فرصة للقيادات الإدارية للاستفادة من برامج ونظم التدريب الحديثة .
- عدم الالتزام بتنفيذ برنامج واضح لإدارة الوقت .

أوضح حمادة محمد طلبة في دراسته بعنوان " تقويم العمل الإداري بالاتحاد المصري لكرة القدم " واستهدفت تقويم العمل الإداري بالاتحاد المصري لكرة القدم ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصف يوبلغت العينة (٩٠) من إداريي ومديري كرة القدم بالدرجة الأولى واستخدم الدارس الاستبيان والمقابلة الشخصية ومن أهم النتائج :

- عدم وجود تنسيق بين المدربين والإداريين في الأندية المصرية .

أوضح عصام محمود عشماوي في دراسته بعنوان " تقويم أساليب ووسائل الرقابة في الاتحاد المصري لكرة القدم " واستهدفت تقويم أساليب ووسائل الرقابة في الاتحاد المصري لكرة القدم ودراسة اللوائح والقوانين المنظمة لعملية الرقابة في الاتحاد ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من الإداريين القائمين بأعمال الرقابة والمتابعة بالاتحاد المصري لكرة القدم واستخدم الدارس تحليل الوثائق والمقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج:

- ضعف العلاقة التنظيمية مع عدم وجود التنسيق بين الاتحاد والمناطق والأندية .
- عدم وجود نظام للتسجيل والإحصاء يتمشى مع الاتجاهات الحديثة .
- يوجد قصور في اللوائح والقوانين المنظمة لعملية الرقابة في الاتحاد .
- عدم توافق عملية الرقابة مع وقت التنفيذ لخطط الاتحاد .
- عدم تحديد خطة زمنية لعملية الرقابة .

أوضح ويكتن Wektenفي دراسته بعنوان " عوامل نجاح إدارة الوقت في التربية البدنية والرياضية " واستهدفت التعرف على عوامل نجاح إدارة الوقت في التربية البدنية والرياضية ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من مسئولي التخطيط بكليات التربية البدنية والرياضية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- سلامة التخطيط من أهم عوامل نجاح الوقت .
- التأهيل العملي لدى منفذي برامج إدارة الوقت .
- لابد من توافر برامج للمتابعة والرقابة على تنفيذ الأهداف .

أوضح زنج ليم ZengeLeemفي دراسته بعنوان " تقييم أداء الإداريين فـي إدارة الوقـت الاتحـادات الرياضـية الأمريكيـة " واسـتهدفت تقيـيم أداء الإداريين في إدارة الوقت في الاتحادات الرياضية الأمريكية ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من إداري الاتحادات الرياضية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- عدم تمكن الإداريين من إدارة الوقت يرجع إلى بعض الصفات الشخصية للإداريين .
- عدم الإلمام الكافي من الإداريين بالأهداف المراد تحقيقها داخل الاتحادات.

أوضـح أنـدروز *Andrews*فـي دراسـته بعنـوان " التعـرف علـى مـدى العلاقـة بـين المنظمـات والوقـت وإنجـازات الطلبـة فـي التربيـة البدنيـة " واستهدفت التعرف على مدى العلاقة بين تنظيم الوقت للمنظمات وإنجازات الطلبة في تلك المنظمات و إجراء مقارنة بين المنظمات التي يدار فيها الوقت بصورة جيدة والمنظمات التي يدار فيها الوقت بصورة سيئة على مستوى الطلبة في المجال الرياضي ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة منظمات رياضية للأندية المدرسية يدار فيها الوقت بأسلوب سليم ومنظمات رياضية للأندية المدرسية يدار فيها الوقت بأسلوب خاطئ واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والملاحظة والاستبيان ومن أهم النتائج :

- المنظمات الرياضية المدارة بأسلوب وقتي سليم يتقدم طلابها بشكل ملحوظ وعدد المترددين في ازدياد مستمر .
- المنظمات الرياضية المدارة بأسلوب خاطئ يتدهور بها الإنجاز الرياضي نتيجة لسوء التنظيم وسوء التخطيط لبرامج التدريب وبرامج المتابعة .

أوضح وونر شيك *WennerChek* في دراسته بعنوان " تقويم البرنامج الزمني لمنتخبات الناشئين في كرة اليد خلال الموسم التدريبي " واستهدفت التعرف على مدى فاعلية تنفيذ البرنامج الزمني لناشئي كرة اليد خلال الموسم التدريبي ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مدربي منتخبات الناشئين واستخدم الدارس الاستبيان ومن أهم النتائج :

- عدم السيطرة على الوقت يؤدي إلى فقدان البرنامج الزمني لفاعليته .

أوضح ويل أيمرسون *Will Emerson* في دراسته بعنوان " كيف تتعامل مع مشكلات إدارة الوقت وكيفية " واستهدفت التعرف على المشكلات التي تعوق إدارة الوقت وكيفية التعامل معها ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من مدرسي التربية الرياضية

بالمدارس الثانوية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- ضعف الإمكانيات المادية والنوعية .
- عدم خبرة المدرسين في إدارة الوقت أثناء درس التربية الرياضية .
- التنظيم والتخطيط الجيد لدرس التربية الرياضية مسبقا حفاظا على الوقت.

أوضح بيل Billفي دراسته بعنوان "قيادة القادة في إدارة الوقت " واستهدفت تحليل العلاقات الإنسانية والروحية والمعنوية ووسائل الارتفاع بها وانعكاس ذلك على تنفيذ الأهداف في الوقت المحدد لها ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي (دراسة الحالة) وبلغت العينة مجموعة من القادة العاملين في قطاع الأعمال واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج:

- إن القيادة المطلوبة هي القيادة الديمقراطية وتقوم على أساس العلاقات الإنسانية والمشاركة الفعالة في استخدام الوقت الاستخدام الأمثل .

أوضح فيكس Vix.Rفي دراسته بعنوان " التقنيات الفعالة لإدارة الوقت في الاتحادات الرياضية الأوليمبية " واستهدفت التعرف على تأثير التقنيات الحديثة لزيادة فاعلية إدارة الوقت ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من مسئولي التخطيط بالاتحادات الرياضية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- استخدام الحاسب الآلي في تصميم برامج إدارة الوقت حيث يشمل :

(التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة) وكل منهم محدد بزمن خاص للتنفيذ

أوضح أدريان مايور AdrianMayorفي دراسته بعنوان " إدارة الوقت والتخطيط لمدربي كرة القدم " واستهدفت التعرف على مدى أهمية التخطيط وعلاقته بإدارة الوقت والتعرف على مدى مراعاة مدربي كرة القدم للوقت ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من مدربي كرة القدم واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- إن التخطيط للوقت مهمة صعبة لما يتضمنه من عوامل كثيرة لابد من القيام بها .
- إن التخطيط يعمل على تضييق الفجوة بين ما هو قائم وما يجب أن يكون ويعمل على إيصال المستقبل بالحاضر .

أوضح فليمنج *Filmng* في دراسته بعنوان " كيف تتحكم في الوقت والضغوط " واستهدفت معرفة أهم مسببات ضغوط العمل وآثارها النفسية والجسمانية وعلاقتها بالأداء لدى المديرين ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي(دراسة الحالة)وبلغت العينة مجموعة من المديرين واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- تكليف المرؤوسين بحجم أعمال لا تتناسب مع الوقت المطلوب لإنجازها .
- عدم تفهم المرؤوسين للهدف العام يؤدي إلى ضياع الوقت .

أوضح جورج دهورتي *GorgeDahorty* في دراسته بعنوان " دور الإداري في إدارة الوقت " واستهدفت التعرف على دور الإداري في الهيئات والمنظمات العاملة بالمجال الرياضي في إدارة الوقت والتعرف على الخطوات التي يجب أن يتبعها الإداري في إدارة الوقت داخل الهيئة ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من الإداريين العاملين بالمجال الرياضي واستخدم الدارس الاستبيان ومن أهم النتائج :

- إعداد برامج لمواجهة احتياجات الجماعة .
- تأسيس الأهداف وتنفيذ السياسات التنظيمية .
- بناء البرامج الزمنية وتحديد وقت كل جزء من عمل المنظمة .
- تنمية العلاقات الإيجابية بين جميع أفراد المنظمة .

أوضح فكتور *Victor* في دراسته بعنوان " إدارة الوقت بنجاح العمليات الإدارية بالمنظمات الرياضية الكندية " واستهدفت التعرف على أهمية إدارة الوقت في نجاح العمليات الإدارية ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من مسئولي إدارة التنظيم والإدارة بالمنظمات الرياضية الكندية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- إدارة الوقت حيوية في تخطيط العمليات بالمنظمات الرياضية .
- إدارة الوقت جزء أساسي من تنظيم سير العمل .
- وضع برامج الرقابة وتنفيذ العمليات الإدارية محددة الوقت مسبقاً .

أوضح فافيل نيك كول *FauilNekeCole* في دراسته بعنوان " تحليل تدريس التربية الرياضية في المدارس الثانوية (عامل الوقت) " واستهدفت تحليل كيفية تدريس درس التربية الرياضية في ضوء تقسيم الوقت على أجزاء الدرس والتعرف على أهمية تقسيم وتحديد وقت كل جزء من أجزاء الدرس

ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي(الدراسات التحليلية)وبلغت العينة مجموعة من طلاب المدارس الثانوية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج:

- إن لكل جزء من أجزاء الدرس وقت محدد بناء على أهمية كل جزء .
- تم وضع نموذج مقترح لتقسيم الوقت الأمثل على أجزاء الدرس المختلفة (إحماء – إعداد بدني – الجزء المهاري – الجزء الختامي) .

أوضح فالكون *Falcon* في دراسته بعنوان " فاعلية إدارة الوقت – خطط لأسلوب عملك – رتب أولوياتك - تحكم في عاداتك " واستهدفت التعرف على مدى فاعلية إدارة الوقت للمدير بعد تخطيط العمل وترتيب الأولويات والتحكم في العادات والتعرف على مضيعات الوقت وكيف يمكن السيطرة على تلك المضيعات ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من الأخصائيين الرياضيين بالجامعات الكندية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- إن تخطيط العمل ووضع أهداف جيدة يؤدي إلى نجاح العمل .
- ترتيب الأولويات قبل عملية إدارة الوقت لأن الأولويات تنقل الهدف من دائرة التمني إلى دائرة الفعل وبالتالي تتطلب وقتا يخصص لتنفيذها .
- التحكم في العادات السيئة مثل التسويف والاستخدام الخاطئ للهاتف أثناء العمل وتقنين الاجتماعات يؤدي إلى الحفاظ على الوقت .

أوضح كارتس تشتوك *KartsChotke* في دراسته بعنوان " الفروق بين الطلبة الرياضيين والغير رياضيين في استخدام الوقت " واستهدفت التعرف على الفرق بين الطلبة الرياضيين والطلبة غير الرياضيين داخل الأكاديمية في استخدام الوقت ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة طلاب الأكاديمية الممارسون للرياضة وغير الممارسين واستخدم الدارس الاستبيان ومن أهم النتائج :

- الطلاب الرياضيون من الجنسين ذكورًا وإناثا يجيدون استغلال الوقت خلال عطلة نهاية الأسبوع عن الطلاب غير الرياضيين من الجنسين ذكورًا وإناثا .

أوضح كارول *Karol* في دراسته بعنوان " العلاقة بين التقويم وإدارة الوقت " واستهدفت التعرف على أثر استخدام أساليب التقويم الحديثة على تخطيط ورقابة الأنشطة والتعرف على أهمية استخدام التقويم كأداة لترشيد استخدام الوقت

ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي (دراسة الحالة)وبلغت العينة مجموعة من الإداريين بالأندية الرياضية واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والاستبيان وتحليل الوثائق والسجلات ومن أهم النتائج :

- ضعف كفاءة القيادات الإدارية وعدم تطبيق أساليب علمية في ترشيد استخدام الوقت .
- عدم الاستغلال الأمثل والاستهانة بعامل الوقت .

أوضح جيمس كامبل *J.Cambel* في دراسته بعنوان " إدارة الوقت للمديرين
(بيان أساسيات إدارة الوقت) " واستهدفت التعرف على أهم العوامل والمشكلات التي تؤثر على حرية المديرين في قدرتهم على إدارة الوقت وتقديم إطار تحليل لها يجمع ما بين الأصول والمبادئ العلمية ونتائج الدراسة ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي(دراسة الحالة)وبلغت العينة مجموعة من المديرين بالمجال الرياضي واستخدم الدارس المقابلة الشخصية والملاحظة العلمية والاستبيان ومن أهم النتائج :

- عدم اشتراك المرءوسين في رسم السياسات وكذلك اللوائح والقوانين بمنظماتهم تحول دون إدارة الوقت بصورة جيدة .
- صعوبة نظم الاتصالات داخل المنظمة يؤدي إلى ضياع الوقت .
- عدم وجود معايير يقاس عليها حسن سير إدارة الوقت داخل المنظمة يؤدي إلى ضياع الوقت .

أوضح فيشر في دراسته بعنوان " التأثير الناتج من تعلم مهارات إدارة الوقت على الأكاديميين وعلى الطلبة المشاركين في الأنشطة الرياضية بالأكاديمية " واستهدفت التعرف على التأثير الناتج من تعلم مهارات إدارة الوقت على الأكاديمية والطلبة الرياضيين من خلال مشاركة الأكاديمية والطلبة في أنشطة الاتحاد الرياضي للجامعات الأمريكية ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من طلاب الأكاديمية واستخدم الدارس الاستبيان ومن أهم النتائج :

- الطلاب الرياضيون لهم قدرات واستعدادات في تعلم مهارات إدارة الوقت بسرعة .

أوضح هاتسون Hatsonفي دراسته بعنوان " تنمية وتطوير المهارات الإدارية للقادة في إدارة الوقت " واستهدفت التعرف على الأداء ووجهات النظر المختلفة في المشكلات المرتبطة بالقيادة وكيفية اختبارهم من خلال المحطات التالية فعالية التدريب الإداري (القيادة الرياضية - الإدارة الرياضية - إدارة الوقت) ولتحقيق ذلك استخدم الدارس المنهج الوصفي وبلغت العينة مجموعة من القادة الإداريين بالاتحادات الرياضية واستخدم الدارس الاستبيان وتحليل الوثائق والسجلات ومن أهم النتائج :

- عدم توافر برامج تدريبية علمية لتطوير القيادات الإدارية .
- عدم وجود برامج تدريبية لصقل مهارات القادة الطبيعيين .

الجودة

ولقد تزايد اهتمام المنظمات في السنوات الأخيرة بمفهوم الجودة، وتزايدت جهودها في تحقيق الجودة في عمل آليات الإنتاجية والخدمية، لذا نتعرض في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم المتعلّقة بالجودة، بدءًا بتقديم أبرز التعاريف الخاصة بهذه الأخيرة وبيان أهميتها، ثم تحديد أهم المراحل التي مرت بها حركة الجودة وكذا الاتجاهات الحديثة التي ميزت إدارة الجودة .

- مفهوم الجودة:

بالرغم من تعدد الآراء حول مفهوم الجودة إلاَّ أنها تدور حول مجموعة من المتطلبات المبنية على رغبات واحتياجات العميل وتوقعاته والتي تتطلب جهداً مستمراً يشمل جميع أفراد المنظمة والذي يعمل على التطوير والتحسين المستمر في السلعة أو الخدمة المقدمة بهدف الحصول على رضا العملاء مع القدرة على مواكبة التنافس المستمر بين المنظمات وبعضها.

ومن هنا يرى البعض أن مفهوم الجودة يشير إلى " قدرة المنظمة على إنتاج سلعة أو تقديم خدمة تكون قادرة على الوفاء باحتياجات المستهلكين والعملاء ".

وكذلك تعددت وتباينت التعاريف الخاصة بمفهوم الجودة ومن الصعب أن نجد تعريفاً موحداً وذلك لاختلاف مفهوم الجودة من مؤسسة لأخرى تبعاً لنوع الخدمة أو السلعة التي تقدمها.

- بعض تعاريف جودة الخدمة :

اختلفت الآراء حول تعريف جودة الخدمة فقد عرفها **"**بورتن ومارسون **"**Borton & Marson 1991" بأنها التعرف على احتياجات العملاء وتحقيق رغباتهم بشكل فعال يخلو من أي عيوب ومن أول مرة، فضلاً عن تحقيق الاستمرارية في تحسين الأداء.

وقد اتخذت الجودة تعاريف مختلفة ومتعددة من بينها نذكر التعاريف التالية :

١. تعريف المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة: تعرف الجودة على أنها : "مجموعة من السمات والخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة" .

- تعريف ريتشارد : D'AVENI Richard

نقصد بالجودة " (La qualité perçue) ، هي الجودة المرتقبة من قبل المستهلك .

- تعريف جوكو بيري: Jocou Pierre

" تتمّثل الجودة في تقديم جميع الأداءات اللازمة للعميل، والتي ينتظر منها هذا الأخير أن تشبع وتلبي رغباته وفق سعر تنافسي، وفي الوقت المناسب، ووفق الطرق والأساليب التي تناسبه ".

- تعريف: JOKUNG Octave

"تعتبر الجودة المحّققة كعامل يسبق القيمة المحّققة "، فقد يقتني المستهلك سلعة ما لاعتقاده بأنها ذات جودة عالية قبل استعمالها، وهذا يكون قد حكم على جودة المنتج قبل الحكم على القيمة التي يمكن أن تحققها له.

- تعريف المنظمة العالمية للمعايرة (ISO) :

" تمّثل الجودة مجموعة الخصائص المتعّلقة بالمنتوج، أو بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تلبي رغبات العملاء والأطراف الخاصة الأخرى" .

- تعريف (تترو ديتورو) :

"تعتبر الجودة إستراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة" .

- تعريف " برادلي " : Bradly T.GALE

لقد ميز"برادلي" (٢٠٠١م) ، بين أربع مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحًا استراتيجيًا والمتمثلة في :

- جودة المطابقة: أي مطابقة جودة المنتج للخصائص والمواصفات المحددة في التصميم.
- إرضاء العملاء: وذلك من خلال الاقتراب منهم، وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات.
- القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة: وذلك من خلال وقد أوضح السوق وتحليل متغيراته.
- إدارة القيمة للعميل: من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة (قيمة / زبون).

- تعريف " سمير محمد عبد العزيز" (١٩٩٩م)، يميز بين ثلاث مداخل رئيسية مرتبطة بمفهوم الجودة :

  - جودة التصميم: أي المواصفات الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج .

- جودة المطابقة: نقصد بها مطابقة جودة المنتج أو الخدمة للمواصفات الموضوعة في التصميم.
- جودة الأداء: نعني بها قدرة المنتج على أداء المهمة التي أنجز لأجلها وفق احتياجات ورغبات الزبائن وتعنى الجودة " درجة الامتياز " كما في معجم أكسفورد Exford

ويمكن حصر تعريفات الجودة وتقسيمها إلى عدة نوعيات يعتمد بعضها في تعريفها على أساس المستخدم User Based ويميل إلى الأخذ بهذا المدخل رجال التسويق حيث يرون أن الجودة العالية تعنى الأداء الأفضل، أما رجال الإنتاج والخدمة فالجودة من وجهة نظرهم تقوم على أساس التصنيع حيث يرون أن الجودة تعنى المطابقة للمعايير والمواصفات وأن يتم إنتاجها وتقديمها بطريقة صحيحة ومن أول مرة أما وجهة النظر الثالثة والمبنية على أساس المنتج فإنها تنظر إلى الجودة على أنها المتغير الخاضع للقياس الدقيق.

وترى "مني عبد المنعم عبد المعبود"(٢٠٠٥م) أن مفهوم الجودة يجب أن لا يقتصر على رأى العميل فقط بل يجب أن تكون مطابقة للمواصفات وتعمل على تحقيق وتقديم منتج (خدمة) أفضل من أول مرة وبتكلفة قليلة أي أن الجودة تقترب بالمنتج أو الخدمة إلى حدود الكمال ، وتختلف حدود وعناصر الجودة من منشأة لأخرى تبعاً لنوع المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنشأة فيجب على من يتجه نحو الجودة فهم أهداف المنشأة أولاً وتحديد الأبعاد الأساسية لتحقيق الجودة بهذه المنشأة. ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على أن منتجا جيد أو خدمة جيدة ، لكن من الخطأ أن نعتقد أن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات أو الخدمات الأكثر كلفة وإنما هي تلك المنتجات أو الخدمات التي تتناسب وحاجات العملاء وتوقعاتهم من حيث الأداء المرتفع والتكلفة المنخفضة وتوفر المنتجات أو الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب.وتعرف الجودة على أنها جوهر استخدام العقل في تفصيل عوامل الإنتاج وتعظيم الاستفادة منها ،كما أنها العنصر الذي يأتي بعد استخدام العقل وما يأتي قبل العملية الإنتاجية وخلالها وبعدها ؛وعليه فالجودة هي القدرة على الوفاء بالمتطلبات وإشباع الرغبات باحتياجات المستهلك ومتطلباته ويمكن القول إن الجودة لا تتجسد في الخصائص والمميزات فقط وإنما في قدرة هذه الخصائص والمميزات على إشباع وإرضاء الحاجات المعلنة والضمنية للمستفيدين

كما يمكن الاستنتاج أن الجودة تشتمل على مجموعة من الخصائص المتعلقة بالسلعة أو الخدمة المقدمة إلى جانب الخصائص الخاصة بالعملية الإنتاجية والتسويقية والعمليات والأفراد وهي التي لها القدرة على تلبية حاجات وتوقعات العملاء وإن الاختلاف في المعاني التي يأخذها مصطلح الجودة تختلف باختلاف الجهة المستخدمة من هنا يتضح أن الجودة لا تتجسد في الخصائص والمميزات فقط وإنما في قدرة هذه الخصائص والمميزات على إشباع الحاجات المعلنة والضمنية للمستفيدين وإرضائها ويرتبط مفهوم جودة الخدمة بإدراك المستفيدين للأداء الفعلي للخدمة المقدمة بالإضافة إلى هذه التعاريف السابقة قدم مجموعة من علماء الجودة تعاريف مختلفة لها نوجزها فيما يلي:

- (أرماند فيجينبيوم): الرضا التام للعميل (١٩٥٦).
- (فيل كروسبي): المطابقة مع المتطلبات (١٩٧٩).
- (جوزيف جوران): دقة الاستخدام حسب ما يراه المستفيد (١٩٨٩).
- (إدوارد دمينج): دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة (١٩٨٦).

شرح وتفسير التعاريف السابقة:

بالرغم من اختلاف هذه التعاريف، إلاَّ أنها تجتمع جميعها على عنصر رئيسي، وهو إرضاء وتلبية احتياجات ورغبات العملاء ، ومن بين النقاط التي اختلفت فيها هذه التعاريف هو كيفية تلبية هذه الاحتياجات، كما عرفها البعض وفق الهدف الذي تسعى لتحقيقه، كالتحكم في المنظمة، زيادة حصة السوق، إرضاء العملاء.

وعرفها البعض الآخر وفق المكونات والعناصر التي تتضمنها، كجودة التصميم، المطابقة والأداء، واعتبرها البعض بأنها إستراتيجية أساسية تستند إليها المنظمة في تحقيق النمو والتطور المستمر.

- المفاهيم الخاطئة التي ارتبطت بمفهوم الجودة :

توجد مجموعة من المفاهيم الخاطئة التي ارتبطت بمفهوم الجودة، من بينها ما يلي :

١. أن جودة المنتجات والخدمات تكلفتها عالية.
٢. أن الجودة تخص فقط المنتجات.
٣. أن الجودة تعني الرفاهية .
٤. أن الجودة تأخذ وقتًا مما يعيق عملية رفع الإنتاجية.
٥. أنه من الصعب على المنظمة قياس جودة منتجاتها.
٦. أن المنظمات تنفق أموالاً باهظة لتحقيق جودة منتجاتها وخدماتها.

٧. أن الجودة عمل إضافي غير هام.
٨. أن الجودة تعني كثرة الوثائق.
٩. اقتناع مسيري المنظمات بأن جودة منتجاتهم تحتل الدرجة الأولى في الأسواق.
١٠. أن الجودة تخص عمال إدارة الإنتاج فقط ولا تعني عمال الإدارات الأخرى كإدارة التسويق مثلاً.
١١. أن الجودة لا تتم إلا بوجود خبراء في الجودة.
١٢. اعتقاد المنظمة بأنها تطبق الجودة بالرغم من عدم مطابقتها مع احتياجات المستفيد.
١٣. اعتقاد المنظمة بأنها لا تملك الوقت لتطبيق الجودة.
١٤. أن الجودة مرتبطة بالربح، فلماذا تطبق المنظمة نظم الجودة ما دام حجم مبيعاتها في تزايد.

- التطور التاريخي للجودة :

إن الحديث عن أهمية الجودة يدفعنا إلى الحديث عن التطور التاريخي لها وعن كيفية بلوغها هذه الأهمية في المنظمات الحديثة، وكذا أهم الأفكار التي جاء بها مختلف علماء الجودة.

- التطور التاريخي لمفهوم الجودة .
- مراحل تطور حركة الجودة الشاملة .

لقد مر مفهوم الجودة بعدة مراحل والتي يمكن حصرها فيما يلي:

١. مرحلة العصور القديمة.

ترجع بدايات الاهتمام بالجودة إلى سبعة آلاف سنة، وذلك من خلال اهتمام المصريين القدامى بالنقوش الفرعونية ذات الدقة المتناهية، وتؤكد عملية بناء المعابد المصرية القديمة وطريقة طلائها على وجود عمليات فحص ورقابة لأنشطة البناء، هدف التأكد من مستوى جودة الأداء.

٢. مرحلة فحص السلع المنتجة.

كان المستفيد في هذه الفترة يشتري سلعًا يتحدد مستوى جودتها وفق خبرة المورد وليس تبعًا لمتطّلبات المستفيد ومع ظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية اضطرت المنظمات إلى تطبيق نظام لفحص المنتجات للتأكد من مستوى جودتها حيث هدف عمليات الفحص إلى فصل المنتجات المعيبة عن تلك الموافقة للمواصفات المحددة.

٣. مرحلة الرقابة على الجودة.

أدت الحرب العالمية الثانية إلى تطوير أساليب إحصائية للرقابة على الجودة هدف تخفيض عدد وتكاليف جهوده في الرقابة الإحصائية للجودة كما قام (SHEWHART) " عمليات الرقابة، حيث خصص "شوارت سنة ١٩٤٧ بإنشاء منظمة سميت "بالمنظمة الأمريكية للرقابة على الجودة" أي لعبت لاحقًا دورًا هامًا في انتشار إدارة الجودة .

ولقد طور " دمينج " في مراقبة الجودة حيث أكد على ضرورة تطبيق الأساليب الإحصائية في جميع مراحل الإنتاج .

وخلال السبعينات زادت حدة المنافسة في الأسواق، وبدأ العملاء يطالبون بتقديم ضمانات على جودة المنتجات النهائية، أي تأكيد الجودة من خلال وضع معايير ومقاييس وطنية ودولية للجودة .

٤. مرحلة تأكيد الجودة.

إن تأكيد الجودة لا يتم فقط بالمنتج، بل يتم أيضًا بالموارد التي تساهم في العملية الإنتاجية، كالمواد الأولية، التجهيزات، واليد العاملة .

كما تقوم أيضًا بتقويم فعالية نظام الجودة بصفة مستمرة لاكتشاف مواطن القصور وتلافيها، وهذا هدف تحسين مستوى الجودة وتلبية احتياجات المستفيد.

وتشمل عمليات تأكيد الجودة كافة القرارات والتصرفات المخططة الضرورية لضمان ثقة العملاء وتحقيق مستوى الجودة المطلوب محليًا وعالميًا". ولقد زاد الاهتمام بالشهادات الخاصة بأنظمة تأكيد الجودة كمقاييس الأيزو سلسلة ٩٠٠٠ لإيمان المؤسسات بضرورة مطابقة خصائص المنتجات لهذه المقاييس والمعايير لضمان القدرة على البقاء في الأسواق العالمية .

٥. مرحلة إدارة الجودة:

وتهدف إدارة الجودة إلى تعظيم الموارد المالية، المادية، والبشرية وفقًا للتحديات التي تواجهها المنظمة، وكذا تخطيط تطور هذه الأخيرة مع تحديد أهداف واقعية وفق الحالة الداخلية للمنظمة وبالمقارنة مع منافسيها ..

ولقد شهد عام ١٩٧٠ تحولاً ملموسًا في مجال إدارة الجودة، وذلك بالانتقال من التركيز على الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة إلى اعتبار الجودة فلسفة إدارية شاملة ، وقام اليابانيون سنة ١٩٨١ بتطوير مواصفة جديدة لإدارة الجودة الشاملة عرفت باسم "المعيار الصناعي "، حيث ساهمت في التفوق الواضح لجودة المنتجات اليابانية .

وبتطور الفكر الخاص بإدارة الجودة تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتي تعد من أهم المفاهيم المعاصرة للجودة التي تسعى المنظمات لتطبيقها.

٦. مرحلة إدارة الجودة الشاملة :

إن متطّلبات الأسواق العالمية في تغير دائم، مما دفع المؤسسات إلى تبني المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تعتبر إدارة الجودة الشاملة أهمها، حيث تساهم في مواجهة حدة المنافسة الحالية، فالجودة أصبحت تمّثل أداة إستراتيجية، لأنها لم تعد مرتبطة بالمنتج فحسب، بل أيضًا ببيئته وبكافة وظائف المنظمة .

وعلى الرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، إلا أنه لم يظهر كوسيلة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، إذ أصبح ينظر إلى الجودة من الفكر الإداري على أنها وظيفة تعادل تماماً باقي الوظائف الإدارية. وتتسم مراحل التطور التاريخي للجودة بالثبات والاستقرار حيث أن نمو وتطور الفكر الإداري للجودة قد يشكل انعكاساً تدريجيا لتطوير الصناعة والخدمات المصاحبة لها. وقد استمرت كل مرحلة حوالي ٢٠ عاماً وقد ارتبطت كل مرحلة بالمرحلة السابقة لها ولم تكن منفصلة عنها والجدول التالي يوضح التطور التاريخي لإدارة الجودة ويوضح الجدول التالي التطور التاريخي لإدارة الجودة:

التطور التاريخي لإدارة الجودة

م	الفترة	التطور	أهم السمات لهذا التطور
١	قبل عام ١٩٠٠	الرقابة بواسطة العامل أو الملاحظ (Operator Control)	يتميز الإنتاج والعمل بالبساطة. يقوم العامل بجميع مراحل العمل ومراقبة المنتج أيضاً.
٢	منذ عام ١٩٠٠ – ١٩٢٠	الرقابة بواسطة مشرف العمال (Forman Control)	أصبح العمل أكثر تعقيداً. - يقوم المشرف بالمراقبة على مجموعة عمال.
٣	منذ عام ١٩٢٠ – ١٩٤٠	الرقابة بواسطة الفاحص المتخصص (Inspector Control)	ازدياد الطلب على المنتجات مع تطور المنشآت الصناعية وكبر حجمها. توجد إدارة متخصصة في الرقابة على الجودة ويوجد فاحص متخصص يقوم بعملية الرقابة.
٤	منذ عام ١٩٤٠ – ١٩٦٠	الرقابة الإحصائية على جودة الإنتاج (Statistical Control)	تميزت هذه المرحلة بزيادة حجم الإنتاج. استخدام الأساليب الإحصائية في الرقابة كخرائط ضبط الجودة.

٥	منذ عام ١٩٦٠ – ١٩٨٠	تأكيد الجودة (Quality assurance)	تميزت بالعمل على وضع تأكيدات على مواصفات المنتج ومنع ظهور الخدمات والمنظمات غير مطابقة للمواصفات. ظهرت أساليب متعددة أخرى بجانب الأسلوب الإحصائي تتم في مرحلة التعميم وليس في مرحلة الرقابة كما الحال في المداخل السابقة.
٦	١٩٨٠	إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)	تميزت بالاهتمام بالجودة في كل إدارات المنشأة وتعنى العيوب الصفرية، التحسين المستمر، التركيز على العميل. اتخاذ كل الأساليب الرقابية في مرحلة ما قبل التصنيع، أثناء التصنيع، بعد التصنيع.
	ظهرت في التسعينات	أيزو ٩٠٠٠ ISO 9000	مع تعدد المنظمات وكثرة المنتجات وزيادة وعى العملاء والرغبة في توكيد الجودة والاهتمام بمراجعة جودة المنتج والحصول على رضا العملاء ظهرت الرغبة في توثيق الجودة بشهادات معتمدة. ظهور بعض المعايير والمواصفات الرقابية وتسمى سلسلة الأيزو ٩٠٠٠.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

أن عملية الرقابة على الجودة لم تحظ بأهمية خاصة قبل عام ١٩٢٠ حيث كان قبل ذلك تتم الرقابة على الجودة عن طريق العمال الذين يقومون بالأعمال ذاتها أو عن طريق مشرف العمال الذي يقوم بدوره بمراقبة مجموعة من العمال والإشراف على جودة إنتاج هؤلاء العمال ولكن مع التطور الفني والإداري وزيادة حجم المنظمات وعدد الأفراد العاملين بها

وتنوع الإدارات ظهر الاتجاه نحو ظهور وظيفة جديدة وإدارة جديدة ضمن إدارات المنظمة تعنى بالجودة وكيفية تحسينها

وبالتالي أصبحت العصور الأخيرة هي الأكثر اهتماماً بالجودة حيث يؤكد فريد عبد الفتاح زين الدين (١٩٩٦) على أن الاهتمام بالجودة يرجع إلى أربعة عصور أو مراحل تاريخية متميزة لإدارة الجودة وهى الفحص *Inspection*، والمراقبة الإحصائية للجودة *Statistical Quality Control*، وضمان توكيد الجودة *Quality Assurance*، وإدارة الجودة الكلية *Total Quality Management (TQM)*. فريد عبد الفتاح زين الدين: المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربيةETRAC، ١٩٩٦م.

وفيما يلي عرض لأهم الملامح لهذه المراحل، بهدف الوقوف على التطور الذي أحدثه الفكر الإداري الخاص بالجودة:

١- مرحلة الفحص (١٩٢٠ – ١٩٤٠): *Inspection*

ظهرت هذه المرحلة من بداية القرن الثامن عشر تلبية لمتطلبات الثورة الصناعية، وما صاحبها من إنتاج وفير يتطلب تسويقاً مما تطلب اهتماماً كبيراً نحو استخدام الوسائل الفنية لفحص المنتجات وقد أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيداً بعد الحرب العالمية الأولى مما استوجب ضرورة الفحص بدرجة كبيرة وبالتالي ترتكز هذه المرحلة على منع وصول المنتجات المعيبة إلى العملاء أو المستهلكين، ولكنها لا تمنع وقوع الخطأ الذي وقع فعلاً، فهي تنظر للجودة على أنها المطابقة للمواصفات ولذا يتم التأكد منها بعد الإنتاج فهي تفترض أن المواصفات كانت صحيحة، وأنها ستلبى احتياجات المستهلكين مع أن هذا الافتراض لم يكن للمستهلك دخل فيه، أي أنه لم يتم مسح رأى العملاء لمعرفة مدى تلبية هذا المنتج لاحتياجاتهم. وترى **"**مني عبد المنعم عبد المعبود"(٢٠٠٥م) أن مرحلة الفحص والتفتيش كمفهوم إداري ليست قاصرة على المجال الإنتاجي فقط بل تأثر بها المجال الخدمي أيضاً حيث يتم تطبيق لجنة التفتيش في بعض الهيئات الخدمية كالبنوك في ضوء الأهداف الموضوعة لكل مؤسسة ويتمثل ذلك في المجال الرياضي في لجنة التفتيش المالي والإداري التي تشكلها وزارة الشباب للتأكد من أن السياسات المالية والإدارية والفنية للاتحادات الرياضية وغيرها من المؤسسات التي تدعمها وزارة الشباب تسير نحو تحقيق الأهداف من أجل محاسبة الأفراد في حالة التقصير وأن مرحلة الفحص تعتبر خطوة مبدئية لخلق الثقة بين المؤسسة

والعميل حيث يتم التركيز فيها على بعض القصور حيث أنها لا توفر مبدأ الوقاية من العيوب وبالتالي فهي تعمل على تحميل المؤسسة تكاليف باهظة في حالة استبعاد المنتجات بعد إنتاجها. ويضيف"جوران " Guran"أنه بالرغم من العيوب والقصور في هذه المرحلة إلاَّ أنه "يمثل شر لابد منه إلى أن يحين الوقت الذي نعمل بدونه" وهذا يتجلى في الحاجة الملحة للتحسين والتطوير إذ كلما زادت التحسينات والتطويرات على إدارة الجودة تراجعت أنشطة الفحص وقل الاعتماد عليها إلى الحد الأدنى.

٢- مرحلة مراقبة الجودة: (١٩٤٠ – ١٩٦٠): *Quality Controal*

تأتى هذه المرحلة تاريخياً بعد مرحلة الفحص وكانت بداياتها في أوائل القرن العشرين عندما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة، ففي عام ١٩٢٢ قام رادفورد *Radford* بنشر كتابه عن الرقابة على جودة المنتجات وقد كان ذلك بداية لوجود قسم مستقل للرقابة على الجودة يعتمد على الأساليب الإحصائية. ويتضمن أسلوب مراقبة الجودة على نشاطين أساسيين أولهما الفحص على الموارد والإنتاج في جميع مراحله، وثانيهما تحليل البيانات التي جمعت أثناء الفحص لتحديد مقدار العيوب وأسبابها وكيفية معالجتها لكي لا يتكرر وقوع الخطأ مرة أخرى. وبالتالي فمراقبة الجودة يعتبر من الأنظمة التي تستخدم للمحافظة على المستوى المرغوب من الجودة في المنتج ويعود الفضل في استخدام الأسلوب الإحصائي في هذه المرحلة إلى الإحصائي الأمريكي " والتر شيورات " *"Walter Shewart"* الذي ابتكر دورته المعروفة باسم دورة " شيوارت "*"Shewart Cycle"* ذات المراحل الثلاث المكونة من(المواصفة، والإنتاج والمراقبة) والتي تهدف إلى جودة المنتج من خلال المراقبة باعتبارها عملية تتسم بالاستمرارية في مراجعة وتعديل المواصفات وليست وظيفة في نهاية الإنتاج لضبط الأخطاء. وبالرغم من التطور الحادث في هذا المدخل عن سابقه إلا أن التقدم المستمر في إدارة الجودة لم يجعل الاعتماد على مراقبة الجودة بمفردها كافياً لإحداث التحسين المستمر ولكنها مهدت لظهور مدخل جديد أكثر تطوراً يمكن استخدامه مع مدخل الرقابة على الجودة وهو مدخل تأكيد الجودة.

٣- مرحلة تأكيد الجودة: (١٩٦٠ – ١٩٨٠): *Quality Assurance*

بدأت هذه المرحلة بفكرة الرقابة الشاملة على الجودة *Total Quality Control (TQC)* التي قدمها فيجنبوم *Feigenburm* في إحدى مقالاته في نهاية عام ١٩٥٦م والتي يركز فيها بوضوح على مبدأ التكامل في ممارسة وظيفة الرقابة الشاملة على الجودة. فهو يرى أن هذا المدخل يركز على

ممارسة الرقابة على الجودة من بداية عملية التصميم للمنتج إلى أن يكون المنتج سلعة في يد المستهلك ويمكن وصف مدخل تأكيد الجودة بأنه نظام أساسه منع وقوع الخطأ والذي يعمل على تحسين جودة المنتج أو الخدمة، ويزيد الإنتاجية بوضع تأكيدات على المنتج وتصميم العمليات ومراقبتها وذلك بالتركيز على مصادر الأنشطة إنه باختصار يمنع ظهور المنتجات والخدمات غير المطابقة ولذلك يوصف بأنه مدخل أكثر فعالية من مدخل الفحص رغم أنه تأسس طبقاً لمنهجه ولكنها إلى حد بعيد نظم وقائية بطبيعتها فهو يسعى لتقديم مفهوم التكامل والتنسيق بين برامج الإدارة. ولأول مرة يؤكد على أن المستويات الإدارية المختلفة يجب أن تشارك كلها في تخطيط ومراقبة الجودة كما ركز على منع العيوب قبل وقوعها وليس بعد وقوعها، كما أن الاهتمام والتحسين يشمل جميع مراحل المنتج أو الخدمة بدلاً من التركيز على الفحص بعد الإنتاج، وقد أكد هذا المدخل كذلك على الدور الذي يجب أن تلعبه كافة المستويات الإدارية في التنظيم لعملية التخطيط ورقابة الجودة مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة ومجالات اهتمامها المختلفة.مراحل المدخل التقليدي لإدارة الجودة ومجالات اهتمامها المختلفة.

مراحل إدارة الجودة	**مجالات الجودة**		
	التصميم	المطابقة	المنع
تأكيد الجودة	المنع		
مراقبة الجودة	محاولة المنع		
الفحص	تصحيح		
	المستهلك		المنتج

٤- مرحلة إدارة الجودة الشاملة: (١٩٨٠ حتى الآن):

Total Quality Management

شهدت هذه الفترة الظروف التنافسية الحادة التي شهدها العالم في العقد الأخير من القرن العشرين. فأدركت تلك المنظمات أن مدخل ضمان تأكيد الجودة في حد ذاته لم يعد كافياً، إذ لابد من تحقيق تميز واضح في كافة العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى تضمن في النهاية الجودة المتميزة للمنتجات والخدمات المؤداة كما أصبح من الضروري الاهتمام برغبات العملاء بمعناها الواسع داخل المنظمة لتحقيق تلك الرغبات، وأيضاً كان لابد

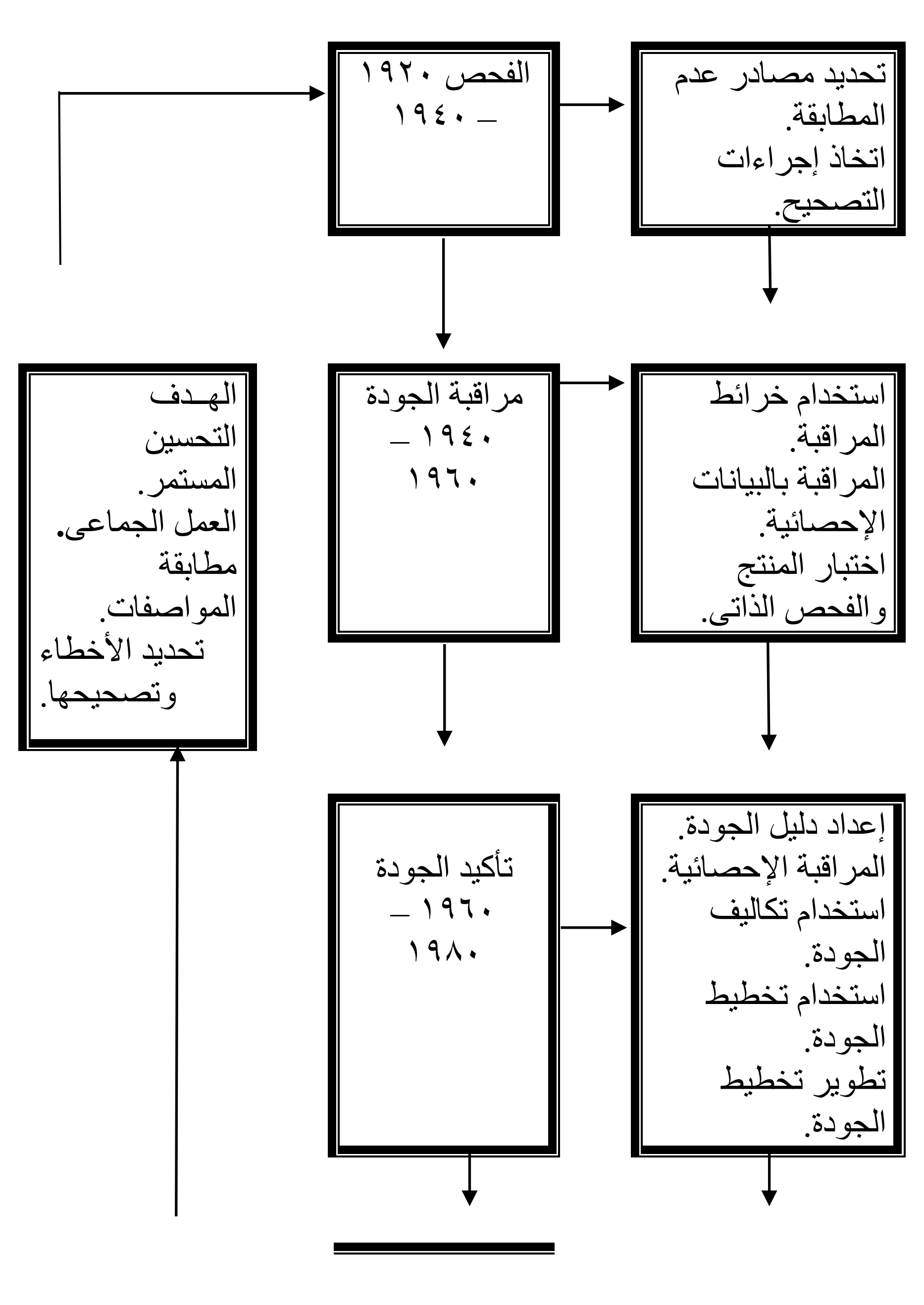
من وضع تخطيط استراتيجي يضمن حشد كافة الجهود لتحقيق مهمة محددة، وأهداف واضحة، في ضوء رغبات وتوقعات العملاء، وكذلك كان العمل ضرورياً لتحقيق التحسين المستمر في أداء المنظمة وتحليل وحل المشكلات، واعتبار ذلك فلسفة تنظيمية تحكم العمل بالمنظمة.

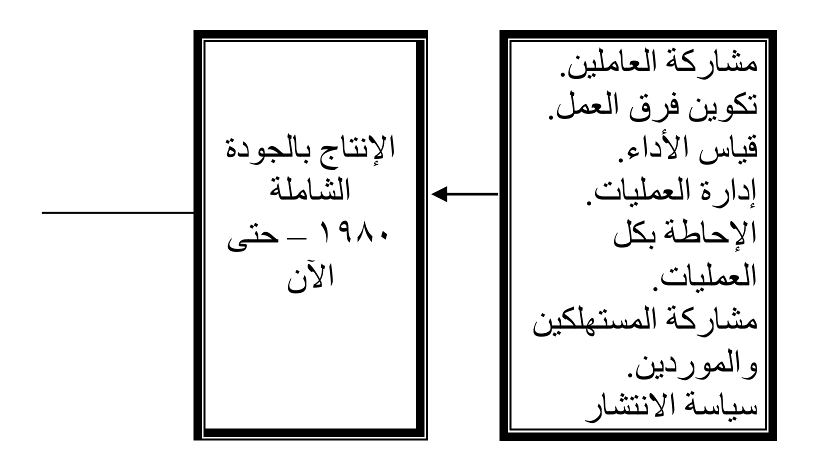
ومن هنا ظهر فكر فلسفي جديد لتحقيق كل هذه المتطلبات في عصر المنافسة الحادة، ومحاولة العديد من المنظمات البقاء في السوق وتحسين وضعها التنافسي وأطلق عليه إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري حديث أدى إلى التغيير الجذري في مفاهيم الجودة لتصبح أداة للإدارة بدلاً من كونها أداة للرقابة.

ويعتمد هذا المدخل على العناصر الأساسية التالية: -

- التركيز على الجودة وإدارتها من منظور تحقيق رغبات وتوقعات العميل.
- واستخدام الطرق العلمية والأساليب الإحصائية لتحسين وتطوير العمليات.
- إلتزام رجال الإدارة العليا ورؤساء الشركات بالتحسين المستمر للجودة.
- إشتراك جميع الأفراد العاملين والتعامل معهم كفريق واحد.

مراحل تطور مفهوم الجودة





لقد تزايد اهتمام المنظمات الحديثة بالجودة، مما يدعونا للتساؤل عن الأهمية التي أصبحت تحتلها الجودة بالنسبة للمنظمة، للمستفيدين وللعمال أيضًا:

- أهمية الجودة :

مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى متطّلبات المستفيدين، أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرًا لقدرتها التنافسية.

فلا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات، ذلك أن الجودة لم تعد ترفًا أو اختيارًا يمكن التغاضي عنه، وإنما هي إلتزام لا بديل له.

وتعد الجودة هامة لثلاث أطراف رئيسية وهي :

أولاً : المنظمة :

وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية:

١. الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق:

فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها.

٢. درجة الّثقة في منتجاتها:

فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح.

٣. مستوى الإنتاجية :

فالجودة السيئة للمنتجات تؤّثر سلبًا على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح .

٤. التكلفة :

فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة، وذلك من خلال زيادة المرفوضات، التالف، والمعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء وانصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة.

٥. الأنظمة والتشريعات الدولية :

فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، وربما معظمها.

٦. زيادة الأرباح والحصة السوقية :

إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمّثل نسبة ٢٢ % من رقم أعمال المنظمة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها.

ثانيًا - العملاء:

يتوّقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون والذي يكون مستعدًا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذات جودة جيدة، وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للمستفيدين من خلال العنصرين التاليين :

١. الرضا:

فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها وتقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء واحتياجاتهم.

٢. الوفاء:

إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقًا وضمان وفائه يكّلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد، فضمان وفاء الزبائن لا يتحّقق إلا من خلال تقديم السلع والخدمات التي تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

ثالثًا- العاملين :

إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في

المنظمة.فالجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية وكذا تكاتف جهود الجميع في تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات.

وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعاملين الأوجه التالية :

١. دعم نشاط كل فرد :

إن تحسين جودة العمل يعد عاملاً هامًا لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة .

٢. المساهمة في تنسيق عملية التسيير:

فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة والذي لا يتحّقق إلاَّ بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد ، عمليات وأقسام المنظمة.

٣. التناسق والترابط :

إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، والمتمّثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة (المورد/ المستفيد) داخلي، والمشاركة في حل مشاكل العمل.

فقد ذكر " أحمد سيد مصطفى " (١٩٩٨م) أن الجودة تشير إلى ترجمة احتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج إلى خصائص محددة، تكون أساساً لتصميم المنتج، وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته.

ويتفق هذا المفهوم مع مفهوم الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة" حيث أشار دايفيد جارفين David Garvin نقلا عن الجمعية الأمريكية إلى "أن الجودة هي إجمالي السمات والخصائص التي تميز المنتج أو الخدمة التي عن طريقها يتم الوفاء باحتياجات معينة"

* أهم متطلبات تطبيق الجودة في المؤسسات التعليمية تتمثل في :

١- قناعة ودعم وتأييد الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة.
٢- تبني الإدارة والعاملين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعاونهما في تطبيقها
٣- وجود أهداف محددة مشتقة من احتياجات الفئات المستهدفة وسعي الإدارة والعاملين معاً لتحقيقها.
٤- منح العاملين الثقة وتشجيعهم علي أداء العمل وتقدير المتميز منهم دون التدخل في كل كبيرة وصغيرة.

* تطبيق الجودة في الجامعات :

حدد " شاكر أحمد فتحي، وهمام بدراوي زيدان " (٢٠٠٤م)، أن تطبيق الجودة في الجامعات يتطلب الآتي :-

١- رسم سياسة الجودة وتشمل (من المسئول علي إدارة الجودة وتطبيقها) كيف يتم مراقبة ومراجعة نظام إدارة الجودة الشاملة من جانب الإدارة تحديد المهام التي يجب أن تتم الإجراءات المحدد لها، وكيفية مراقبة تلك الإجراءات وكيفية القيام بالعمل التصحيحي في حالة الإخفاق في الالتزام بالإجراءات.

٢- تحديد الإجراءات التي تشمل(التوثيق والتسجيل، تقديم المشورة، تخطيط المناهج وتطويرها، التقويم، مواد التعليم، اختيار وتعيين الموارد البشرية الأكاديمية الإدارية وتطويرهم.

٣- توضيح ونشر تعليمات العمل ويجب أن تكون هذه التعليمات واضحة وقابلة للتطبيق.

٤-القدرة علي القيام بالعمل التصحيحي ويشمل تصحيح ما تم إغفاله أو عمله بطريقة أو بأخرى .

* فوائد تطبيق الجودة في التعليم العالي :

أتفق كلاً من " كاظم محمود خضير، زكريا صيام " (٢٠٠٤م)، علي أن فوائد تطبيق الجودة في التعليم العالي تتضمن :

١- تطوير النظام الإداري في الجامعة نتيجة وضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

٢- الارتقاء بمستوي الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب التي تنعكس علي جوانب شخصياتهم.

٣- زيادة الكفاءة التعليمية ورفع مستوي الأداء لجميع الأكاديميين والإداريين.

٤- الوفاء بمتطلبات الطلاب والمجتمع والبحث العلمي والوصول إلي رضاهم.

٥- توفير جو من التفاهم والتعاون والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين.

٦- تمكين إدارة الجامعة من حل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل معها من خلال الإجراءات التصحيحية والوقائية لمنع حدوثها مستقبلاً.

٧- رفع مستوي الوعي لدي المستفيدين من خدمات الجامعة من خلال إبراز الالتزام بنظام الجودة .

٨- الترابط والتكامل بين جميع الأكاديميين والإداريين في الجامعة والعمل بروح الفريق الواحد.
٩- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يمنح الجامعة احتراما وتقديراً وصور ذهبية إيجابية.

مما سبق يمكن تلخيص فوائد تطبيق الجودة في الجامعات بتحقيق (تحسين كفاية الإدارة بالجامعة، تطوير المناهج، تطوير أساليب القياس والتقييم تحسين الاهتمام باستخدام تكنولوجيا التعليم ورفع مستوي أداء العاملين من أكاديميين وإداريين وتشجيع عمل الفريق الواحد، تنمية القدرات الإدارية إتقان الكفايات المهنية، تحسين مخرجات التعليم، زيادة رضا الطلاب، زيادة إنتاج البحث العلمي في الجامعة، وتحسين الاقتصاد والرفاهية بشكل عام).

إن جودة التعليم العالي تعني مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي علي تلبية متطلبات الطالب، وسوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة، ومن المعروف أن تحقيق جودة التعليم يتطلب توجيه كل الموارد البشرية والسياسات والنظم والمناهج والعمليات والبنية التحتية من أجل خلق ظروف مواتية للابتكار والإبداع في ضمان تلبية المنتج التعليمي للمتطلبات التي تهيئ الطالب لبلوغ المستوي الذي نسعي جميعاً لبلوغه ولما كانت التطورات العلمية والتكنولوجية وانفجار المعرفة كما نشهدها اليوم، بل ويتوقع أن تزداد في القرن الحادي والعشرين، فإن الأنظمة التعليمية التقليدية ومن ثم التعليم العالي تصبح غير قادرة علي الوفاء بما ينبغي أن تحقق من أهداف فالتعليم التقليدي الذي تمارسه جامعاتنا يحتاج إلي تطوير وتحديث مستمر وفق معايير جديدة تأخذ في الحسبان حاجات الفرد والمجتمع المتغيرة في ضوء ما تفرضه التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة

إن امكانية الاستفادة من جودة الخدمة في التعليم الجامعي عامة ليس بالأمر العسير، ولا سيما أن خطط التعليم تتضمن في شتي مراحلها الاهتمام بالجودة والنوعية في التعليم كما تتأثر إنتاجية الفرد بمقدار ونوعية التعليم الذي حصل عليه، حني يصبح لدي الفرد قدرة متميزة، وإنتاجية مرتفعة، تحدد موقع الدولة علي الخريطة العالمية..

- مراحل جودة التعليم :

استنادا علي ذلك أكد " توفيق عبد الرحمن" (٢٠٠٤م) ، علي أن جودة التعليم تنقسم إلي عدة مراحل مثلها بالآتي :

- ✓ المرحلة الأولي (مرحلة التقييم): ويتم بموجبها التعرف علي الوضع القائم بالكلية من حيث الإمكانيات المادية والبشرية والطريقة التي يطبق بها النظام التعليمي ونتائج التحصيل العلمي للطلبة ومدي العلاقة بين الكلية والمجتمع وتقييم عناصر العملية التعليمية.
- ✓ المرحلة الثانية (مرحلة تطوير وتوثيق نظام الجودة) : ويتم فيها تطوير النظام من خلال تنفيذ خطة تطويرية شاملة لاستيفاء متطلبات الجودة من خلال إنشاء دليل الجودة وإجراءاتها وتعليمات العمل وخططه من أجل ضمان الحصول علي نظام الجودة المطلوب وذلك بالتعاون مع موظفي الكلية ومن ثم اعتماده من الإدارة العليا.
- ✓ المرحلة الثالثة (مرحلة تطبيق نظام الجودة) : يتم نظام الجودة في الكليات وأقسامها العلمية وحتى وحداتها الإدارية والفنية، وتقوم الهيئة المؤهلة وفريق العمل بإدارة التعليم بالمتابعة والتأكد من تنفيذ وتطبيق إجراءات وتعليمات نظام الجودة.
- ✓ المرحلة الرابعة (مرحلة إعداد برامج ومواد التدريب) : حيث يتم في هذه المرحلة بإعداد مواد التدريب والتعليم لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة تطبيق النظام مع توزيع هذه المواد علي جميع العاملين في الكلية للإطلاع عليها تمهيداً للتدريب عليها.
- ✓ المرحلة الخامسة (مرحلة التدريب) : ويتم في هذه المرحلة تدريب مجموعة من منتسبي الكلية علي نظام الجودة (الأيزو ٩٠٠٢) وتطبيقاته ويقوم هؤلاء بتنفيذ التدريب لاحقاً لبقية العاملين ويركز التدريب علي الطريقة المثلي لإجراء المراجعة الداخلية.
- ✓ المرحلة السادسة (مرحلة المراجعة الداخلية) : وتتم عن طريق فريق العمل في الجامعة المطبق بها نظام الجودة، وتهدف المراجعة الداخلية إلي التأكد من قيام جميع الأقسام العلمية من تطبيق متطلبات المواصفة العالمية (الأيزو ٩٠٠٢) تليها المراجعة للتحقق من تطبيق النظام وتفعيله ميدانياً.

- ✓ المرحلة السابعة (مرحلة المراجعة الخارجية) : حيث أن الجهة المانحة للشهادة تقوم بالمراجعة من استيفاء نظام الجودة لمتطلبات المواصفة واكتشاف حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها .
- ✓ المرحلة الثامنة (مرحلة الترخيص) : والتي تتم بعد إتمام المراجعة الخارجية من الجهة المانحة للشهادة يتم اتخاذ القرار بشأن منح شهادة الجودة العالمية (الأيزو ٩٠٠٢) في حالة المطابقة التامة للمواصفة.

من هنا تبرز أهمية الجودة بأبعادها في العملية التعليمية العليا، فعند التطرق إلي أبعاد جودة التعليم فإن المؤسسات التعليمية تسعي إلي التميز في تقديم خدماتها التعليمية إلي المستفيد/الطالب الجامعي وإلي سوق العمل، وهذا التميز لا يتحقق إلاَّ من خلال الارتقاء إلي مستوي متميز من الجودة.

* أبعاد جودة الخدمة :

هناك أبعاد يجب مراعاتها عند أداء الخدمات لتحقيق الجودة وهى كما ذكرها "باراشورمان وزملائه"*Parasuraman et all,"* (١٩٨٨م) تمثل خمسة أبعاد هي:

١- الجوانب المادية الملموسة:

ويقصد بها مدى مناسبة المبنى من حيث مظهره الخارجي وتنظيمه الداخلي لنوعية الخدمة وكذلك الأجهزة والأدوات والمعدات المستخدمة في إنتاج الخدمة ومظهر العاملين في المنظمة، ووسائل الاتصال.

٢- الاعتمادية:

ويقصد بها القدرة على أداء الخدمة وفقاً للوعود المقدمة بدقة وبدون أخطاء .

٣- الاستجابة:

ويقصد بها السرعة في تقديم الخدمة واستعداد العاملين بالمنظمة لمساعدة العملاء أو المستفيدين.

٤- الأمان والضمان:

يقصد بها قدرة العاملين على كسب ثقة العملاء وتقديم الخدمة خالية من أي نوع من المخاطر.

٥- التعاطف:

ويقصد به اهتمام العاملين بالعملاء وتوفير العناية الشخصية لكل عميل.

ويـري " *Kotler* "(٢٠٠٠م)، أن للجـودة خمسـة أبعـاد أساسـية تتمثـل في الضمان *Assurance*، والاعتمادية *Reliability*، والتعاطف *Empathy* والاستجابة *Responsiveness*، والتجسيد المادي *Tangibility*.

وأتفق كـلاً مـن " أحمـد محمـود ، وبشـير العـلاق " (٢٠٠١م) ، وهيـو كوش ترجمـة طـلال بـن عابـد الأحمـدي (٢٠٠٢)، و" *Chia-Ming,et.al*" (٢٠٠٣م) و"*Hsing-Yun,et.al* " (٢٠٠٨م)،علـــى أن أبعـــاد جـــودة الخدمات هي (الاستجابة والاعتمادية ، والضمان ، والملموسة ، والتعاطف)

١- بعد الاستجابة : *Responsiveness* :

يرى (Lovelock,) (١٩٩٦م) بأن الاستجابة تعنـي قدرة مقدم الخدمـة وسرعة استجابته بالرد على طلبات المستفيدين واستفساراتهم ، وأن الاستجابة تعكس الرغبة أو الرضا بمساعدة الزبون وتقديم الخدمة السريعة .

وأوضح "محمد عباس ديوب ، وهاني رمضان عطية " (٢٠٠٥م) بـأن الاستجابة في مجال الخدمات تعني مدى قدرة ورغبـة واستعداد مقدم الخدمـة بشكل دائم في تقديم الخدمة للمستفيدين عند احتيـاجهم لهـا. وبين ".*Shaikh*" (٢٠٠٥م) أن الاستجابة في الخدمة تشير إلى أن جميع المرضى بغض النظر عن أصـلهم ، وحـالتهم ، وخلفيـتهم ، يتلقـون الرعايـة السـريعة مـن قبـل كـادر المستشفى مع حسن المعاملة والتعاون ، ووقت انتظار ملائم أو مناسب وغير مزعج.

وأكد " حامد سعيد شعبان " (٢٠٠٢م)، بأن الاستجابة في مجال الخدمـة تشـمل المتغيـرات الآتيـة : السـرعة فـي تقـديم الخدمـة المطلوبـة ، الاسـتجابة الفورية لاحتياجات المستفيدين مهما كانـت درجـة الانشـغال ، الاسـتعداد الـدائم للعاملين للتعاون مع المستفيدين ، الرد الفـوري علـى الاستفسـارات والشـكاوي وأخبار المستفيد بالضبط عن ميعاد تقديم الخدمة والانتهاء منها. وذكر " ثـامر ياسر البكري " (٢٠٠٥م)، بـأن الاسـتجابة تعنـي المسـاعدة الحقيقيـة فـي تقـديم الخدمة إلى المستفيد ويمثل هذا البعد (٢٢%) كأهمية نسبية فـي الجـودة قياسـاً بالإبعـاد الأخـرى ومـن معـايير تقيـيم بعـد الاسـتجابة الآتـي : تقـديم الخـدمات الفورية، استجابة للطلبات العمل على مدار ساعات اليوم .

وبين" *Shaikh and Rabbani*" (٢٠٠٥م)، بأن الاستجابة تعني قيام العاملين في المؤسسة بتقديم عناية سريعة للمستفيد اعتماداً على احتياجاته بعناية وبأقصر وقت ممكن. (:١٩٥)

وعرف " قاسم نايف المحياوي"(٢٠٠٦م)، الاستجابة هي القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للمريض من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة، فمثلاً ما هو مدى استعداد ورغبة المنظمة في تقديم المساعدة للمريض أو حل مشاكله المحددة.

وذكر "رعد عبد الله الطائي، وعيسى قدارة " (٢٠٠٨م)، بأن الاستجابة تعني مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعاً مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى المستفيد.

وعرف"*Chang,*"(٢٠٠٨م)، الاستجابة بأنها الرضا وقابلية تقديم الخدمة السريعة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن بعد الاستجابة في مجال جودة الخدمات يشير إلى أن العاملين في المنظمة قادرين على الاستجابة السريعة وفي جميع الأوقات ، فضلاً عن المبادرة السريعة لتقديم المساعدة للمستفيدين من خدمات المنظمة والإجابة السريعة على جميع استفساراتهم والشكاوي المقدمة من قبلهم وكذلك سرعة انجاز وتقديم الخدمات لهم عند احتياجهم لها.

٢- بعد الاعتمادية : *Reliability* :

يرى (*Cronin & Tylor*) (١٩٩٢م)، بأن الاعتمادية تعني قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة التي وعد بها بشكل يمكن الاعتماد عليها ، فضلاً عن تقديمها بدرجة عالية من الدقة والصحة .

وأوضح " *Lovelock*" (١٩٩٦م)، بأن الاعتمادية تشير إلى قدرة مقدم الخدمة على الإيفاء والالتزام بتقديم الخدمة باعتماد ودقة وثبات .

وأكد "*Goncalves*"(١٩٩٨م)، بأن الاعتمادية تعني قدرة مجهز الخدمةعلى إنجاز أو أداء الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه .

وبين " أحمد عبد الرحمن الشميمري"(٢٠٠١م)، بأن الاعتمادية هي القدرة على تقديم الخدمة في الوقت المحدد بالدقة المطلوبة ومدى الوفاء بالالتزامات ويرى " Slack,et.al" (٢٠٠٤م)، بأن الاعتمادية في مجال الخدمات تعني الالتزام بالمواعيد المحددة للمستفيدين فضلاً عن تخفيض نسبة المواعيد الملغاة إلى أدنى حد ممكن.

وأوضح " *Stevenson* "(٢٠٠٥م)، بأن الاعتمادية هي القابلية على أداء الخدمة بموثوقية وبمطابقة وبدقة عالية .

وبين " *Shaik and Rabbani* "(٢٠٠٥م)، بأن الاعتمادية في الخدمات يمكن التعبير عنها بأنها حل أو إيجاد الحلول للمشاكل المتوقعة فضلاً عن إعطاء الحلول المطلوبة للمشاكل.

وبين " ثامر ياسر البكري"(٢٠٠٥م)، بأن المعولية في الخدمة تعني القدرة على الأداء في أنجاز ما تم تحديده مسبقاً وبشكل دقيق ويمثل هذا البعد (٣٢%) كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالإبعاد الأخرى . وأن من معايير التقييم لبعد الاعتمادية الآتي : دقة السجلات المعتمدة في أدارة المؤسسة ، المواعيد الدقيقة في الإجراءات الفنية.

وذكر "*Shaikh*"(٢٠٠٥م)، أن الاعتمادية في مجال الخدمة تعني ملاحظة أو مشاهدة المستفيد للخدمة وفقاً لتوقعاته وتلقي الخدمة المطلوبة .

وأوضح " *Evans & Collier*" (٢٠٠٧م)، بأن الاعتمادية تعني قابلية أداء الخدمة الموعودة بموثوقية ودقة عالية.

وفي ضوء ما تقدم نرى بأن بعد الاعتمادية في مجال الخدمة يشير إلى قدرة المنظمة على تقديم وأداء الخدمات بالجودة الموعودة للمستفيدين منها في الوقت المحدد وبموثوقية وبمطابقة ودقة عالية وثبات وبدون أخطاء ويمكن الاعتماد عليها فضلاً عن أعطاء الحلول الصحيحة للمشاكل المتوقعة والحرص على حل مشكلات المستفيدين مما يعطي ذلك المستفيد إحساس وثقة.

٣. بعد الضمان: *Assurance*

أشار " بشير عباس محمود " (٢٠٠١م)، إلى أن هذا البعد هو العهد ويقصد به معلومات القائمين على تقديم الخدمة وكياستهم ، وقدراتهم على استلهام الثقة والائتمان.

وذكر "*Shaikh*"(٢٠٠٢م)، أن الضمان في مجال الخدمة ناتج عن اعتماد أو ثقة الطلاب بالعاملين وكادر المؤسسة ، والثقة بمؤهلاتهم ومقدرتهم.

أما " ثامر ياسر البكري "(٢٠٠٥م)، فقد أطلق عليه تسمية التأكيد ويقصد بها السمات التي يتسم بها العاملون من معرفة وقدرة وثقة في تقديم الخدمة ويمثل هذا البعد (19%) كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالأبعاد الأخرى .

ومن معايير تقييم جودة الخدمة بموجب هذا البعد الآتي : سمعة ومكانة المؤسسة عالية المعرفة والمهارة المتميزة للقائمين علي العمل، الصفات الشخصية للعاملين .

وأكد "*Shahril et.al*"(٢٠٠٤م)، أن الضمان يعني المعرفة وحسن معاملة المستخدمين " مقدمي الخدمة " وقابليتهم لإشاعة أو نشر روح الثقة والصدق وأيضاً تشمل الاتصالات الشفوية والتحريرية بين مقدمي الخدمات والزبائن .

وبين " عبد الله بن صالح رشود" (٢٠٠٨م)، بأن الضمان يقصد به الأمان الكافي المحيط بمكان الخدمة والشعور بالحصول على خدمة جيدة والمحافظة على سرية وخصوصيات المستفيدين من الخدمة وكذلك الاطمئنان على أرواح وممتلكات طالبي الخدمة.

وأطلق " قاسم نايف علوان"(٢٠٠٥م)، تسمية توكيد الجودة على بعد ضمان الجودة إذ يرى أن مرحلة توكيد الجودة تؤكد على كل الأنشطة المخططة أو النظامية المهمة لمطابقة وضمان الخدمة وفق احتياجات المستفيد ، وأن هذه الأنشطة هي مستمرة وأساسها منع وقوع الخطأ عند تقديم الخدمة للمستفيد.

اتساقا مع ما تقدم يمكن القول بأن الضمان كأحد أبعاد جودة الخدمة يقصد به تأكيد إدارة المؤسسة الرياضية على الجودة وتدعيم ذلك بالعاملين المؤهلين (أعضاء هيئة تدريس ومعاونيهم ، العاملين الإداريين) فضلاً عن توفير المستلزمات المادية الحديثة في المجال الرياضي مما يؤدي إلى تقديم خدمات لوجيستية بجودة مطابقة .

٣. بعد الملموسية *Tangibles* :

ذكر" *Chia-Ming, et.al,* " (٢٠٠٢م)، أن الملموسية تشير إلى مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية ومواد ومعدات الاتصال .

وأشار " *Zeithmal and Britner* "(٢٠٠٣م)، إلى أن الجوانب المتعلقة بملموسية الخدمة هي المباني وتقانة المعلومات والاتصالات المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات اللازمة لتقديم الخدمة ، والمظهر الخارجي للعاملين ، والترتيبات الداخلية للمنظمة ، ومواقع الانتظار للمستفيد من الخدمة ، وغير ذلك .

وأوضح " *Shaikh, Baber* "(٢٠٠٥م)، بأن بعد الملموسية في مجال جودة الخدمة يتضمن العناصر الآتية :مكاتب الأطباء نظيفة ، العاملين في المستشفى يستخدمون الوسائل أو الآلات القياسية ، والوصفات الطبية (أدوية ومستلزمات طبية) يجب أن تكون سهلة الفهم.

وبين كلاً من " محمد عباس ديوب ، وهاني رمضان عطية " (٢٠٠٥ م) بأن تقييم الخدمة من قبل المستفيد غالباً ما يتم بناءاً على التسهيلات المادية مثل (الأجهزة والتقنيات ، المظهر الداخلي للمستشفى ، المظهر الشخصي للعاملين).

وذكر " حامد سعيد شعبان "(٢٠٠٢م)، بأن بعد الملموسية يعد من أبعاد جودة الخدمة ويشمل الأتي : جاذبية المباني والتسهيلات المادية ، التصميم والتنظيم الداخلي للمباني ، حداثة المعدات والأجهزة الطبية .

وأوضح " ثامر ياسر البكري " (٢٠٠٥ م)، بأن الملموسية تتمثل بالقدرات والتسهيلات المادية والتجهيزات والأفراد ومعدات الاتصال ، ويمثل هذا البعد (16%) كأهمية نسبية قياساً بالأبعاد الأخرى ، ومن معايير التقييم لهذا البعد الآتي الأدوات المستخدمة في التشخيص والعلاج ، المظهر الخارجي لمقدمي الخدمة أماكن الانتظار والاستقبال المناسبة.

وأوضح " *Shahril, et.al,* "(٢٠٠٤م)،أن الملموسية تعني مظهر التسهيلات والمعدات المادية والبشرية ومواد ومعدات الاتصالات .

وبين " *Shaikh,* "(٢٠٠٥م)، أن الملموسية تشير إلى الأخذ بالاعتبار النظافة في التسهيلات ، واستعمال الأدوات النظيفة والإجراءات القياسية في التسهيلات وأخيراً الوصفة الطبية التي ينبغي أن تكون سهلة الفهم من قبل المرضى.

وأكد " ثابت عبد الرحمن إدريس " (٢٠٠٦م)، بأن المقصود بالجوانب الملموسة حداثة وجاذبية المباني والتصميم الداخلي والتطور التقني للمعدات والأجهزة وغيرها من التسهيلات المادية المستخدمة في إنتاج الخدمة ، والأثاث والديكور، ومظهر العاملين في مواقع الخدمة.

وأشار " عبد الستار العلي " (٢٠٠٨م)، بأن الملموسية تشمل على الحقائق والمعطيات المادية للخدمة مثل التسهيلات المادية والمرافق التي يستخدمها المريض

وأكد " شانج "*Chang,* " (٢٠٠٨م)، بأن الملموسية تعني مظهر التسهيلات المادية والبشرية.

تأسيساً على ما تقدم نرى بأن بعد الملموسية يشير إلى التسهيلات المادية والتي تزيد من إقبال المستفيدين (الطلاب) وعودتهم لنفس مقدم الخدمة وتشمل الشكل الخارجي للمبنى ووسائل الراحة والترفيه مثل البرامج التثقيفية باستخدام أجهزة العرض والوسائل التعليمية والكتب ، وكذلك المظهر الفيزيائي للمرافق ونظافتها ، ونمط التقانة المستخدم وحداثة المعدات والأجهزة والأدوات(الرياضية الوسائل المعينة للتدريب والعرض) ونظافة العاملين وهندامهم اللائق ومظهر الأثاث والديكور وجاذبية المؤسسة التعليمية والتصميم والتنظيم الداخلي لها .

التعاطف (الجوانب الوجدانية) *Empathy* :

يرى كل من " *Parasuraman, et.al*" (١٩٨٨م)، بأن بعد التقمص العاطفي يشتمل على المتغيرات الآتية : اهتمام العاملين في المنظمة بالمستفيدين اهتماماً شخصياً، تفهم العاملين في المنظمة لحاجات المستفيدين ، ملائمة ساعات عمل المنظمة لتناسب جميع المستفيدين ، وحرص المنظمة على المصلحة العليا للمستفيدين ، والدراية الكافية باحتياجات المستفيدين .

ويرى " أحمد محمود ، وبشير العلاق " (٢٠٠١م)، بأن التعاطف يشير إلى درجة العناية بالمستفيد ورعايته بشكل خاص ، والاهتمام بمشاكله والعمل على إيجاد حلول لها بطرق إنسانية راقية وبكل ممنونية، ويشمل هذا البعد على خصائص مثل : مدى توفير الخدمة من حيث الزمان والمكان ، والاتصالات ، ودرجة فهم مورد الخدمة للمستفيد.

وبين " *Chia-Ming, et.al* " (٢٠٠٢م)، بأن التعاطف يثير الانتباه (الحذر أو الحرص) والعناية الشخصية المقدمة من قبل المنظمة إلى الزبائن.

وأشار "*Zeithaml,et.al.* " (٢٠٠٣م)، بأن التقمص العاطفي يتمثل في إبداء روح الصداقة والحرص على المستفيد وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.

وعرف " *Shahril, et.al* " (٢٠٠٤م)، التعاطف بأنه الحرص "الانتباه" والعناية الخاصة التي تقدمها المنظمة إلى المستفيدين من خدماتها .

وأوضح " *Shaikh,* " (٢٠٠٥م)، أن بعد التعاطف " الجوانب النفسية " يمكن أن تدرك على شكل العناية الخاصة المعطى إلى المرضى ، ومناداته باسمه ، وإبداء صفة الانتباه تجاه المرضى.

وذكـر "*Maher,et.al,*"(٢٠٠٥م) ، أن التعـاطف يشـير إلـى الانتبـاه والرعاية الشخصية أو الفردية التي تقدمه المنظمة إلى زبائنها .

كما يرى " ثامر ياسر البكري " (٢٠٠٥م)، بأن التعاطف يعني درجة الرعاية والاهتمام الشخصي بالمستفيد ، ويمثل هذا البعد (16%) كأهمية نسبية في الجودة قياساً بالإبعاد الأخرى . ومن معايير التقييم لهذا البعد الآتي: اهتمام شخصي بالمريض ، الإصغاء الكامل لشكوى المريض ، تلبية حاجات المريض بروح من الود واللطف .

وأوضـح " *Shaikh and Rabbani,* " (٢٠٠٥م)، بـأن عناصـر التعاطف هي : العاملين في المستشفى يتمتعون باللطف والكياسة ، الطبيب ينادي المريض باسمه إعطاء الانتباه الشخصي للمريض .

وأشار " ثابت عبد الرحمن إدريس " (٢٠٠٦م)، إلى أن التعاطف يقصد به وضع مصلحة المستفيدين في مقدمة اهتمامات العاملين والإدارة، وتوفير العناية الشخصية لكل منهم، والشعور بالتعاطف مع طالب الخدمة عند تعرضه لمشكلة ما واحترام عادات وتقاليد المستفيدين.

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول أن بعد التعاطف يشير إلى العلاقة والتفاعل بين طلاب المؤسسة التعليمية وأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري فيها، ويقصد به وجود الثقة والاحترام واللباقة واللطف والكياسة والسرية والتفهم والإصغاء والتواصل بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها (الطلاب)، إذ تسهم العلاقة الجيدة بين الطرفين إلى إنجاح الخدمة واستجابة الطلاب للتعليمات، فضلاً عن أن التعاطف يضع مصلحة الطلاب في مقدمة اهتمامات الإدارة والعاملين في المؤسسة التعليمية والإصغاء لشكوى الطلاب وتلبية احتياجاته بروح من الود واللطف .

وتصميم الخدمة بشكل صحيح وتقديمها من أول مرة على أن تؤدي بشكل أفضل في المرة التالية، وتحقق رضا المستفيدين في الوقت نفسه، وأن تتمتع بمزايا تنافسية مقارنة بالخدمة التي تقدمها المنظمات المشابهة ، وتتضمن لأغراض الوفد أوضح الأبعاد الخمسة وهي الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والموثوقية والتعاطف).

* قياس جودة الخدمات:

انطلاقاً من أن مفهوم جودة الخدمة يعد مفهوماً متعدد الأبعاد، فقد توصل كل من " كارى، هيربيرت" Carry & Herbert (١٩٩٨م) إلى أنه يمكن تحديد ماهية جودة الخدمة وقياسها من خلال ثلاثة زوايا رئيسية هي:

أ- مقاييس الجودة المهنية والتي تتعلق بصحة الأساليب والإجراءات التي تفي باحتياجات وتوقعات العملاء.

ب- مقاييس جودة الإدارة والتي تتعلق بالكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء.

ج- مقاييس جودة الخدمة من منظور العميل والتي تتعلق بتحديد ما يريده العملاء من المنظمات الخدمية.

أ- مقاييس الجودة المهنية: *Professional quality measures*

وتتعلق بمدى صحة أساليب وإجراءات تقديم الخدمة للوفاء باحتياجات العملاء، إذ لا يكفى أن يكون العميل راضياً عن مستوى الخدمة التي يتلقاها في النهاية بل يجب أن يكون راضياً عن الأسلوب التي أديت به الخدمة وتنقسم هذه المقاييس إلى ثلاثة أنواع هي :

١-مقاييس المدخلات: وأهمها كفاءة مقدمي الخدمة والتي تنعكس من خلال مؤشرات (الوقت الذي يستغرق في تقديم الخدمة، ومعدل الأخطاء ووقت الانتظار، وتوافر العدد الكافي لتقديم الخدمة، والاستجابة السريعة للشكاوى ومقترحات العميل).

٢-مقاييس العمليات: والتي تركز على عمليات التصحيح ومنع وقوع الأخطاء خلال المراحل المختلفة للخدمة .

٣-مقاييس المخرجات: وتتعلق باستخدام مقاييس النتائج النهائية بوصفها أفضل وسيلة لقياس جودة العنصر البشرى.

ب- مقاييس جودة الإدارة: *Professional quality Measures*

تتعلق مقاييس جودة الإدارة بالاستخدام الأمثل للموارد من قبل الإدارة وتقديم الخدمة بدون أخطاء وبأقل تكلفة للوفاء باحتياجات كافة العملاء وذلك من خلال :

- تحديد العناصر الأساسية التي تحقق إشباع احتياجات العميل وتقديمها بمستوى أعلى مما كان يتوقعه.
- تجنب المشكلات التي تسبب التأخير في أداء العمليات.
- زيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة في الوقت نفسه.

جـ- قياس جودة الخدمات من منظور العملاء:

Measuring Customer quality

يتعلق قياس جودة الخدمة من منظور العملاء بمدى مطابقة جودة الخدمة لاحتياجات وتوقعات العملاء، وقد أسهمت العديد من الجهود البحثية في هذا المجال في تقديم العديد من الأساليب والطرق التي يمكن لمقدمي الخدمات استخدامها لقياس جودة الخدمات ويمكن التفرقة في ذلك بين خمس طرق أساسية من منظور العميل هي:

- مقاييس عدد الشكاوى.
- مقاييس الرضا.
- مقاييس العميل الموجه بالقيمة.
- مقياس الفجوة.
- مقياس الأداء الفعلي.

ويعد مفهوم جودة الخدمة مفهوماً مركباً وصعب قياسه من خلال وسائل بسيطة أو عادية، لذلك فقد تعددت وتواصلت الأبحاث والدراسات التي تستهدف قياس توقعات وإدراك العملاء لجودة الخدمة، لعل أبرزها التي قام بها *Parasurman* و *Berry* و *Zeithaml* إذ كانت دعوتهم قوية لحاجة المؤسسات الخدمية لمعرفة عملائها، من خلال أبحاث تركز علي توقعات ومفاهيم هؤلاء العملاء لجودة الخدمة، وبأنها قابلة للقياس بالرغم من غياب عنصر الملموسية التي تجعل من قياسها غاية بالصعوبة مقارنة مع السلع المادية.

إن المستفيدين هم الذين يحكمون علي الجودة، وذلك من خلال تقرير ما يتوقعونه من خدمة (الخدمة التي تدور في عقل وذهن العميل وحسب معاييره الخاصة به)، وبناء علي ذلك فقد حاول هؤلاء الثلاثة *Parasurmanet* ، في عام ١٩٨٥م تطوير أداة لقياس مفاهيم العملاء لجودة الخدمة المسمي (سيرف كوال) والذي يحتسب الفرق بين التوقعات والإدراكات ، وهذا مناسب لقياس الظواهر النظرية، إذ توقعات العميل يمكن قياسها بعد أداء الخدمة، حول الخدمة نفسها ولكن كيف يتم القياس قبل أداء الخدمة؟ هذا ما دار حول نقاش طويل قيل علي ضوئه أنه قد لا توجد توقعات مسبقة لدي العميل حول الخدمة. لقد حدد " زيثمان " *Zeithaml* " (٢٠٠٦م) ثلاثة مستويات من التوقعات تقارن بها الجودة وكما يلي :

١- المستوي المرغوب للخدمة : وهو المستوي الذي يعكس رغبة ما يريده العملاء من الخدمة.

٢- المستوي الكافي للخدمة : وهو المستوي الذي لا يمانع العملاء في قبوله ويرضون بما يتقدم لهم .

٣- المستوي المتوقع للخدمة : وهو ما يعتقدون أنه علي الأرجح أن يتم فعلياً (اعتقاد العملاء بما ينبغي أن توفره الخدمة الجيدة).

ويمكن اعتبار جودة الخدمة هي أحد المقاييس لمعرفة مستوي الأداء للمؤسسات الخدمية، فهي تسهم في فهم تأثيرها علي رضا العملاء، من أجل الوصول لأفضل الطرق لتحسينها من أجل الحصول علي ولاء العملاء، وبالتالي فإن إدراك العملاء لجودة الخدمة يعتمد علي الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة من قبل العملاء (الأداء الفعلي للخدمة)، وبناء علي ما تقدم فإن جودة الخدمة تقاس علي النحو التالي :

١- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أكبر من جودة الخدمة المدركة فإن الرضا عنها سوف يكون قليلاً وغيرها مقبول من العملاء (Unsatiafied).

٢- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة مساوية للجودة المدركة فإن جودة الخدمة سوف تنال رضا العملاء (Satisfied).

٣- إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة أقل من جودة الخدمة المدركة فإنها ستنال درجة عالية من رضا العملاء .

* مداخل تحديد وقياس جودة الخدمة :

حيث أفرزت أدبيات التسويق في مجال موضوع جودة الخدمة مدخلين رئيسيين لتحديد هذه الجودة وقياسها وهما :

أولاً : المدخل الأتجاهي: (Attitudinal Approach)

يستند هذا المدخل علي أن جودة الخدمة تمثل مفهوماً أتجاهياً (Concept Attitudinal) يتصل بالرضا وليس مرادفاً له، وأنه يرتبط بإدراك العملاء للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، بمعني أن الاتجاه الأولي لأداء الخدمة يعد دالة ومؤشراً لتوقعات العملاء حول الخدمة، وبالتالي فإن الحكم والتقييم لمستوي الخدمة المقدمة إليهم حالياً يبني علي أساس توقعاتهم

المستقبلية لكيفية أداء هذه الخدمة فإن كان لديهم خبرات سابقة بالتعامل مع المؤسسات الخدمية، فمنها ستشكل اتجاههم نحو تقييم أداء الخدمة، وبالتالي هذا الاتجاه يتكيف حسب مستوي الرضا الذي حصل عند العميل من خلال التعامل مع المؤسسة الخدمية، ففي حال عدم تعامل العميل مع مؤسسة خدمية سابقاً، فإن توقعه حول جودة الخدمة يكون هو المحدد لمستوي تقييمه وإدراكه لهذه الجودة، أمال بحال أن كان لدي العميل خبرات سابقة في التعامل مع هذه المؤسسات، فإنه يقوم بمراجعة ذهنية لما حصل عليه وأدركه في الخدمة المقدمة إليه سابقاً، وبالتالي التعبير عن مستوي الرضا أثناء المقارنة .

وتذكر " رسمية أحمد أمين " (٢٠٠٠م) ، أن الخبرات السابقة والمكتسبة من خلال تكرار عمليات التعامل مع المؤسسات الخدمية ، سوف تؤدي إلي مراجعة إدراكية أخري لمستوي جودة الخدمة، وبالتالي فإن الحكم وتقييم العملاء لجودة الخدمة ستكون بالنهاية محصلة لعمليات التعديل الإدراكي عند العميل، التي يقوم بإجرائها حول جودة الخدمة، مما يجعل رضاه عن مستوي الأداء الفعلي للخدمة ذا تأثير كبير في تشكيل إدراكاته، حول جودة الخدمة وبتكرار شراء الخدمة فإن الرضا يصبح مدخلاً رئيساً في عملية تقييم جودة الخدمة، وبناء علي ذلك فإن مقياس جودة الخدمة الكفء يعتمد بصورة رئيسية علي استخدام الأداء الفعلي للخدمة والمدرك من قبل العملاء، لأن هذا الأداء المدرك هو المحدد الرئيس في تقييم هؤلاء العملاء للخدمة المقدمة، وقد تناولت العديد من الكتابات مكونات أبعاد جودة الخدمة ، فبعض الدارسين يعتقد أن جودة الخدمة محصلة للتفاعل بين عناصر تتعلق بالمؤسسة الخدمية ذاتها من جهة وبين العميل من جهة أخري وبالتالي فإن هؤلاء قد نظروا إليها علي أنها تتكون من ثلاثة أبعاد هي :

١- الجودة المادية : تتضمن عناصر البيئة المادية المحيطة في عملية تقديم الخدمة مثل الأبنية والتجهيزات والموقع والإضاءة وغيرها.

٢- جودة المنظمة : بمعني الانطباع العام عن المنظمة وصورتها وسمعتها لدي الجمهور .

٣- الجودة التفاعلية : وهي تمثل ناتج عمليات التفاعل التي تتم بين قوة العمل داخل المنظمة وبين العملاء..

ونظر" Kotler & Keller, "(٢٠٠٦م) إلي جودة الخدمة علي أنها مكونة من بعدين أثنين هما:

١- الجودة الفنية : "Technical Quality"

وتعني ماذا يقدم من خدمة من قبل المنظمة الخدمية التي تتعامل معها (مخرجات تقديم الخدمة) أي الخدمة الحقيقية التي تؤثر علي تقييم أداء الخدمة والحكم عليها، وتعرف الجودة الفنية أيضاً بأنها ما يقوم به العملاء من تقييم لجودة الخدمة من خلال إدراكهم لما تم تقديمه فعلاً لهم، وبعبارة أخري يمكن أن توصف الجودة الفنية بأنها الحالة التي يترك فيها العميل عندما يتم الانتهاء من تقديم الخدمة له إذ يعبر عن الجودة بالسؤال التالي : ما الذي تم تقديمه لي ؟

٢- الجودة الوظيفية :" Functional Quality "

وتعني كيف يتم تقديم الخدمة وهي تقوم علي إدراك العملاء، للكيفية التي تقدم بها الخدمة من قبل موظفي المنظمة الخدمية التي يتعاملون معها، وهي تعد مكملة للجودة الفنية وتتضمن تفاعلاً بين العميل وهذه المنظمة.

- ثانياً : مدخل الفجوة : *(Gap Approach)*

يفترض هذا المدخل أن العميل يقوم بالمقارنة بين الأداء المدرك من قبله عن الخدمة المقدمة إليه وبين توقعاته حول تقديم هذه الخدمة ، وبالتالي فإن هذه المقارنة تحدد مستوي جودة الخدمة، الذي يعبر عنه بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة وعليه فإن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء والارتقاء بها بشكل مستمر.

ويري " *Lovelock* "(١٩٩٦م) أن السبب وراء وجود فروق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة عند تقديم الخدمة يعود لعدة فجوات تتمثل فيما يلي :

١- الفجوة المعرفية : (*Knowledge Gap*) وهي الفجوة بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات، وهي تحدث عندما لا يتفهم المديرون في المنظمات الخدمية للملامح التي تدل علي الجودة العالية للخدمة التي يرغبها العملاء مقدماً، وبالتالي فإن تحديد جودة الخدمة يتطلب معرفة الملامح التي تميز الخدمة لمواجهة رغبات العملاء، وبالتالي تحديد مستوي الأداء المناسب لتقديم الخدمة بالجودة المطلوبة.

٢- فجوة الإدارة : (*Management Gap*) وهي الفجوة بين ما تراه الإدارة من جودة الخدمة وبين معايير جودة الخدمة كما يراه العملاء، وهي تحدث عندما يكون من الصعب وضع مواصفات للتوصل إلي استجابة فورية من العميل حول الخدمة بسبب النقص في تدريب مقدمي الخدمة وتذبذب الطلب علي الخدمة.

٣- فجوة الأداء (التوصيل):(*Delivery Gap*) هي الفجوة بين معايير أداء تقديم الخدمة المحددة وبين الأداء الفعلي للمنظمة الخدمية، وهي تحدث نتيجة التفاوت في الأداء لمقدمي الخدمة واستحالة تنميط أداء مقدمي الخدمة.

٤- فجوة الاتصالات : (*Communications Gap*) وهي الفجوة بين الوعود التي تقطعها المنظمة الخدمية خلال الاتصالات التسويقية في بيان صفات ومميزات الخدمة المقدمة وبين ما تقدمه المنظمة الخدمية فعلياً، بمعني عدم المبالغة بالإعلان بحيث تكون أكثر مما تقدمه المنظمة بالفعل، لأن ذلك سوف يزيد التوقعات لدي العميل مما يقلل إدراكه لجودة الخدمة عندما لا تتحقق الوعود.

٥- الفجوة الإدراكية : (*Perception Gap*) وهي الفجوة بين ما يقدم فعلياً للعملاء من خدمة وبين إدراك العملاء لهذه الخدمة، وتحدث عندما يعتقد العميل أن المنظمة غير راغبة وغير قادرة علي تقديم الخدمة مما ينعكس علي إدراكه لسوء الخدمة المقدمة له.

٦- فجوة التفسير : (*Interpretation Gap*) وهذه الفجوة تتمثل في الفرق بين الوعود التي تقدمها المنظمة الخدمية أثناء الاتصالات التسويقية وبين ما يعتقده العملاء حول تلك الوعود من خلال هذه الاتصالات.

٧- فجوة الخدمة : (*Service Gap*) وهي تمثل الفرق بين توقعات العملاء لجودة الخدمة وبين ما يدركونه فعلاً حول هذه الخدمة.

نستنتج مما سبق أن الفجوات والفروق هي عبارة عن عمليات حقيقية وواقعية يقوم بها العملاء أثناء حكمهم وتقييمهم لجودة الخدمة، وبالتالي يتوجب جعل هذه الفجوات مرغوبة بقدر الإمكان من خلال توظيف اتصال خارجي فعال من أجل خلق توقعات قريبة أو معادلة للخدمة المدركة والمقدمة للعملاء .

ومن خلال العرض السابق لمفهوم جودة الخدمات وطرق قياسها يتضح الفرق الكبير بين الخدمة والسلعة أو المنتج حيث أن السلعة هي شيء ملموس يمكن أن تلمسها ونراها بينما الخدمات شيء غير ملموس وإذ يشعر بها المستهلك أو العميل فقط وهى تستهلك وقت تقديمها كما لا يمكننا تخزينها. وتعتبر كليات التربية الرياضية من المؤسسات التي تعمل على تقديم خدمة حيث تسعى إلى تعليم وتدريب وتأهيل الطلاب للوصول بهم إلي المستويات الرياضية العالمية العالية كما تسعى إلي نشر الثقافة والألعاب الرياضية على المستوى القومي كما أنها تقوم بخدمات كثيرة لكل من اللاعبين والمدربين والحكام والإداريين والهيئات الرياضية المختلفة التي تعمل على رفع مستوى الأنشطة، وكل هذه الخدمات غير ملموسة كما أنها أنشطة لا يمكننا تخزينها حيث لا يمكن تأجيل خدمة معينة يحتاج إليها الطالب أو عضو هيئة التدريس أو الإداريين الذين يعملون بالإدارات الداعمة بكليات التربية الرياضية نتيجة لبعض الظروف الخاصة أو الشخصية ، ولذلك ترى الوقد أوضح ضرورة إتباع كليات التربية الرياضية لنظام جودة الخدمة للعمل على رفع مستوى خدماتها وتحقيق الإنجازات المتوقعة ولن يتم ذلك إلا من خلال الجهاز الإداري وأعضاء هيئة التدريس والطلاب المستفيدين من الخدمات.

* إدارة الجودة الشاملة: *Total Quality Management (TQM)*

* مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

هو منهج تستخدمه المنظمة لتحسين أدائها وفق أسس محددة وبشكل منتظم ومستمر ويتحقق ذلك عن طريق اشتراك جميع العاملين في تلبية رغبات العملاء سواء الخارجيين أو الداخليين والتحسين المستمر في العمليات والخلو من الأخطاء

حيث تؤكد كل من أمينة محمود حسين، وإيمان عبد الوهاب حجاج، وهالة محمد لبيب على أن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يدور حول فكرة سلسلة الجودة التي تربط بين العميل ومؤدى الخدمة، وتوجد هذه السلسلة في جميع أجزاء المنظمة.

وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى خلق جو من التعاون أثناء تأدية الخدمة أو إنتاج السلعة بين مقدم الخدمة وبين المتلقي للخدمة بهدف اكتساب ثقة ورضا العملاء عن طريق تقديم خدمة أو سلعة ذات مواصفات عالية الجودة.

* تعريف إدارة الجودة الشاملة:

وقد وردت تعريفات كثيرة لإدارة الجودة الشاملة وفيما يلي استعراض لبعض التعريفات وإبراز أهمية كل منها في تعريف إدارة الجودة الشاملة.
يرى إيريك *Eric* أن "مصطلح إدارة الجودة الشاملة يتكون من ثلاثة مقاطع هي الشاملة *Total* والجودة *Quality* وإدارة *Management* "وهى تعنى ما يلي:

- الشاملة: **Total**

تعني أن كل شخص في المنظمة يجب أن يشترك في برنامج الجودة سواء من خلال إدارته أو بالتعاون مع كل الإدارات المكونة للمنظمة.

- الجودة: *Quality*

تعنى التأكد من أن المنظمة تحقق رغبات عملائها وتحاول أن توفر متطلباتهم من خلال الاتصال مع العميل ومعرفة رغباته ومحاولة التفوق على هذه التوقعات وتلبية رغباتهم.

- الإدارة: *Management*:

تعنى وجود فلسفة إدارية تعمل على التركيز على العميل سواء الخارجي أو الداخلي وذلك من خلال تنظيم العمل.

ويعرفها خالد بن سعد نقلاً عن كول Coll بأنها "نظام يشتمل على مجموعة من الفلسفات المتكاملة والأدوات الإحصائية والعمليات الإدارية المستخدمة لتحقيق الأهداف ورفع مستوى رضا العميل والموظف على حد سواء". بينما يعرفها جوزيف جابلونسكى *Joseph Jablonski* بأنها "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة بكل من الإدارة والعاملين لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فريق العمل.
كما يعرفها على أحمد ثان بن عبود نقلا عن جونسون *Johnson* بأنها "المقدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضائه التام عن السلعة أو الخدمة المقدمة إليه ، كذلك نقل عن

روجر تنكس *Roger Tunks* بأنها "إلتزام وإشراك لكل من الإدارة والعاملين للقيام بالعمل من أجل تحقيق توقعات العميل أو تجاوز تلك التوقعات.

وهناك تعريف وضعه "توفيق محمد عبد المحسن" (٢٠٠١م) نقلا عن معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي يعرفها بأنها "القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الاعتماد على تقييم العمل، مع معرفة مدى تحسن الأداء. وأخيراً عرفها "جمال طاهر أبو الفتوح " (١٩٩٦م) نقلا عن وزارة الدفاع الأمريكية على أن "إدارة الجودة الشاملة تمثل فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم وركائز التحسين المستمر للمنظمة، وهى تطبيق للأساليب الكمية والموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات التي يتم توريدها للمنظمة وعملياتها الداخلية، ودرجة الوفاء باحتياجات العميل حالياً.

وقد قامت " مني عبد المنعم عبد المعبود " (٢٠٠٥م) ، بتحليل مضمون ومحتوى التعاريف السابقة وتوصلت إلى ما يلي:

١. يتركز مفهوم الجودة حول رضا العميل حيث أشارت بعض التعريفات مثل إيريك*Eric*، كول*Coll*، جونسون*Johnson*، روجر تنكس *Roger Tunks*، وزارة الدفاع الأمريكية إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية أو نظام يعتمد في أساسه على تحقيق رضا العميل بل وتجاوز توقعاته بتحقيق ما هو أفضل، فقد ركزت هذه التعريفات على أهمية حصول المنظمة على رضا عملائها من خلال تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في جودة الخدمة بالمنظمة.

٢. المناخ الملائم الذي يعمل على إشتراك جميع العاملين بالمنظمة في تحقيق الجودة وتشجيعهم على العمل من خلال مدى فهمهم وإدراكهم لمفاهيم الجودة باعتبارهم من العملاء الداخليين للمنظمة حيث ذكر جابلونسكى *Joseph Jablonski* ، بأنها شكل تعاوني لإنجاز المهام كما أكدت عليها وزارة الدفاع الأمريكية من ضرورة اشتراك الموارد البشرية من أجل تحقيق التحسين في المنظمة وكذلك أكد إيريك *Eric*على هذا المعنى.

٣. انتهاج مبدأ التحسين المستمر حيث أشارت بعض التعريفات إلى ضرورة الوصول إلى التحسين في المنظمة حيث يعتبر من أهم أهداف إدارة الجودة الشاملة وقد أشار إليها كل من جابلونسكى *Joseph Jablonski*، معهد الجودة الفيدرالي، وزارة الدفاع الأمريكية، فهو يساعد المنظمة على مواكبة التطور الحادث في المجتمع والقدرة على المنافسة في السوق العالمية.

٤. استخدام الأساليب الكمية وقد أكد كل من كول *coll*، ووزارة الدفاع الأمريكية على أهمية استخدام الأساليب الإحصائية الكمية في تقرير مستوى المنظمة من التقدم وتقييم أداء العاملين ومحاولة تحقيق التحسين المستمر.

منع وقوع الخطأ حيث ركز تعريف معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على القيام بالعمل الصحيح بشكل صحيح ومن أول وهلة ومحاولة منع الأخطاء قبل وقوعها وذلك من أجل الارتقاء بمستوى العمل وإرضاء العملاء.

ومن هنا توصلت " منى عبد المنعم عبد المعبود " (٢٠٠٥) إلى أن إدارة الجودة الشاملة ما هي إلاَّ "فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر في المنظمة من خلال تأكيد مفاهيم الجودة للعاملين بها عن طريق الاعتماد على الأساليب العلمية الكمية في منع وقوع الأخطاء وتحقيق التحسين للوصول بالمنظمة إلى إشباع رغبات عملائها بل وتفوق هذه الرغبات سواء كانوا عملاء داخليين (أي عاملين بالمنظمة) أو خارجيين (أي مستفيدين من خدمات المنظمة) من خلال تكاتف جميع جوانب المنظمة من أجل تحقيق ذلك.

- معايير إدارة الجودة الشاملة : هناك العديد من المعايير التي من المفترض علي المنظمة أن تتبناها لتحقيق أهدافها علي المدى البعيد وهي :

١- مشاركة العاملين :

لقد أكدت المؤشرات الكمية والإحصائية إلي أن (٨٥%) من المشاكل المرتبطة بالجودة سببها الرئيسي المواد الأولية والعمليات التشغيلية ، ولذا فقد بات من المسلم به علمياً أن إشتراك العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرار من شأنه أن يحقق الأبعاد المستهدفة لتقليص تلك المشاكل ومما لا شك فيه أن اليابانيين استطاعوا أن يحققوا تفوقاً ملموساً من خلال اعتمادهم أسلوب المشاركة الكاملة للعاملين، إذ أن هذا المنطلق من شأنه أن يعد أحد المرتكزات والإبداع، وخلق البرامج التدريبية والتطويرية والتحفيزية وزرع روح المشاركة الذاتية، وتدعيم روح الفريق الواحد، يعد حالة أساسية في ترصين البناء التنظيمي وتحقيق الأهداف المثلي الذي تسعي الأهداف المثلي الذي تسعي لتحقيقها المنظمات الإنسانية المختلفة .

٢-التدريب والتعلم :

يتسم المجتمع الاستهلاكي عموماً بسرعة التغيير والحاجة المتنامية لرغبات وتطلعات المستهلكين التي تنم عن تغيرات سريعة بالأذواق والحاجات والمتطلبات ولذا فإن المنظمة التي تتسم بالمرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات الاستهلاكية تحقق أبعاداً واسعة للنجاح في تلبية حاجات المستهلكين، وتطلعاتهم المتنامية بهذا الخصوص، ولذا فإن أحد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة الحديثة هي سرعة الاستجابة في تلبية حاجات ورغبات المستفيدين الحاليين والمرتقبين وأن هذا الاتجاه في تحقيق ذلك لا يتم إلاّ من خلال السعي المتواصل نحو تدريب وتعليم العاملين علي الأسس الكفيلة بالاستجابة بحاجات المستفيدين الحاليين والمرتقبين، وإشباع تطلعاتهم بهذا الشأن.

إن المساهمة الهادفة في التطوير تعد من الأنشطة الأساسية التي يعتمدها نظام إدارة الجودة الشاملة، لاسيما وأن مساهمة العاملين ومنحهم حق التصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء، وكل من خلال مسؤوليته وعمله تجعل سبل التطوير والمساهمة فيه حالة عملية، وإضافة لتطوير الإمكانات والقابليات والمهارات من خلال التعليم المستمر والدورات التدريبية والتطويرية حالة أساسية تتطلبها المنظمات المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

٣-نظام الاتصال في المؤسسة :

إن اتخاذ القرارات العلمية الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون اللجوء في اعتماد الحقائق الموضوعية والواقعة، لاسيما وأن هذا الاتجاه يعد من أكثر الأنشطة الهادفة في تعزيز نجاح إدارة الجودة الشاملة، وأن هذا بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فاعل ونظم اتصالات ذات أبعاد موضوعية هادفة، كما أنه يعتمد أساساً علي القوي البشرية التي تعد أكثر قدرة في إدراك الحقائق وتجسيداً عملياً لذا يعد نظام الاتصال في المؤسسة من أكثر الأبعاد تحقيقاً لسبل اعتماد الجودة الشاملة والتي تركز في سبيل نجاحها علي اعتماد الموضوعية والوضوح والشفافية في نظم الاتصالات التركيز على المستفيدين:

إن المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم من المؤسسات يعدون المحور الأساسي للأنشطة التي ترتبط بإدارة الجودة الشاملة، ويتضح ذلك من خلال الكثير من المؤشرات فمثلا ًجائزة مالكولم بالدريج العالمية منحت (٢٥%) من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم، ويشمل المستفيد من الخدمات المقدمة في ظل مفهوم الجودة الشاملة كلاً من المستفيد الخارجي – الداخلي، ويقصد بالمستفيد الخارجي هو ذلك الفرد الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء المنتج أو الخدمة المراد تقديمها ...الخ أما المستفيد الداخلي؛ فهو يمثل الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية والفنية المختلفة في المؤسسة ذاتها، مثل العاملين في(الوحدات، الأقسام، الشعب الخدمية الدوائر إلخ)، حيث ينظر لهؤلاء الأفراد عادة كأنهم مستفيدون ممن سيقوم بتوريد العمليات السابقة لهم وموردين للأقسام التي تلبي إنجازاتهم الخدمية .

١- استخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات :

يعد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الفنية والإدارية والتنظيمية من أكثر القرارات التي يتطلبها العمل الإداري، لاسيما ما يتعلق فيها بتصميم المنتج وسبل مطابقته مع الإنجاز المراد تحقيقه إذ أن القرارات المرتبطة بهذا الاتجاه ذات أولوية كبيرة بهذا الشأن، وأن عمليات التصميم للمنتج تعد من أكثر الآفاق الهادفة في الأداء، ولذا فإن دقة المطابقة بين التصميم والأداء المتحقق لا يمكن لها أن تكون دون أن يتوفر في التصميم القابلية على التنفيذ من ناحية، وأن تكون له معايير ومواصفات قياسية واضحة الأبعاد والمعالم من ناحية أخرى وهذا يعد من أكثر العوامل الهادفة في تحقيق نجاح وفاعلية نظام إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإن هناك ثلاث أبعاد أساسية هي :

١- الجودة في التصميم (*Quality Design*).

٢- الجودة في الأداء(*Quality Performance*).

٣- الجودة في المطابقة(*Quality Conformance*)

وتلك الأبعاد لا يمكن أن تتحقق دون الاعتماد على القرارات العلمية الهادفة.

٢- استخدام طرق وأساليب إحصائية في ضبط الجودة :

إن القرارات المرتبطة بالجودة تعد من القرارات الإستراتيجية، ولذا فإن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في دعم وتنشيط حركة القائمين في الأداء التشغيلي، وتلعب القيادة دوراً فاعلاً في هذا الخصوص

لاسيما إذا ركزت القيادة الإدارية في المنظمة علي اعتماد الأساليب العلمية في إنجاز الأداء ، ومن أكثر الأساليب العلمية شيوعاً واستخداما في إدارة الجودة الشاملة هي: الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة، والتي تعد الآن من أكثر السبل الكفيلة بالتحسين والتطوير.

إلتزام المؤسسة طويل الأجل بالجودة والتحسين المستمرين:

يعد إلتزام الجودة طويل الأجل من المبادئ الأساسية التي تؤكد عليها السبل الكفيلة بالتطوير والتحسين المستمر، ولذا يعد التحسين المستمر من أكثر السبل الفاعلة في التطوير والتحسين إذ أن اعتماد الأسلوب العلمي الدقيق في استمرارية التحسين والتطوير المستمرين في الأداء التشغيلي للعمليات الإنتاجية من أكثر الأسس، وأهمها في تحسين المنتج وتحقيق ملاءمته للتطورات والتغيرات المستمرة لحاجات ورغبات المستفيدين المتنامية وأن التحسين المستمر بالأداء يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية من ناحية أخرى ولذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بنظر الاعتبار عند اعتماد أي تغيير أو تطوير مستهدف.

٣- وحدة أهداف المؤسسة والعاملين :

تعد إدارة القوى البشرية في المنظمة ذات أولوية كبيرة في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، إذ أن تعزيز روح المسؤولية الجماعية وتعميق روح الانتماء من شأنهما أن يساهما في تدعيم المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها، ويساهمان كذلك في خلق المرتكزات القادرة على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وإظهار صور العمل الأسري (العائلي)

وتدعيم روح الارتباط العضوي للفرد في الجماعة (جماعة العمل) والمنظمة إذ أن التركيز على الجانب الروحي في الوصول إلى مستويات عالية من الجودة تعد من المرتكزات التي أدت إلى تمييز المجتمع الياباني وإعطائه الصورة المتألقة بين المجتمعات الإنسانية المختلفة.

والجدول التالي يوضح آراء بعض الكَتاب حول معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات:

معايير إدارة الجودة الشاملة في المنظمات

م	الكاتب	معايير إدارة الجودة الشاملة
١	Saraph, et..al, 1989	١- القيادة ٢- دورة إدارة الجودة ٣- التدريب ٤- تصميم المنتج ٥- إدارة علاقات الموردين ٦- إدارة العمليات ٧- العلاقة مع العاملين
٢	Black & Porter, 1996	١- إدارة علاقات العملاء ٢- فرق العمل ٣- الشراكة مع الموردين ٤- الاتصال والتواصل ٥- تخطيط الجودة ٦- تحسين الجودة ٧- ثقافة الجودة
٣	Tamimi, 1998	١- التزام الإدارة العليا ٢- التعليم والتدريب ٣- الاتصال ٤- إدارة علاقات الموردين
٤	Joseph, et..al, 1999	١- الالتزام التنظيمي ٢- إدارة الموارد البشرية ٣- إدارة علاقات الموردين ٤- سياسة الجودة ٥- التكنولوجيا المستخدمة ٦- التدريب

* الفلسفات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة حركة فكرية أدت إلى حدوث تغيير كبير في التفكير الإداري والممارسة الإدارية في كافة أنواع المنظمة – سواء كانت إنتاجية أم خدمية – فهي فلسفة إدارية ترتكز على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساعد المديرين من خلال الأخذ بها على فهم العمليات المختلفة في المنظمة وقياس الجودة سعياً لتحقيق أهدافها.

ويرجع الفضل في ظهور هذه الحركة إلى مجموعة من الرواد والعلماء الذين كانت لهم إسهاماتهم الواضحة في ترسيخ مفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وفيما يلي استعراض لأهم إسهامات ثلاثة مفكرين، وهم: وليام إدوارد ديمنج.W.E، جوزيف جوران*Joseph Juran* وفيليب كروسبى *Philip Crosby*.

١- إدوارد ديمنج: *W. Edwards Deming*

على الرغم من المساهمات الرائدة التي قدمها فيجنبوم *Feigenbum* في كتاباته المتقدمة عن الرقابة الشاملة على الجودة إلا أن إدوارد ديمنج *Deming* يعد من أشهر رواد الجودة الشاملة، فهو مستشار أمريكي ولقب بأبي ثورة إدارة الجودة الشاملة وقد أكد ديمنج في فلسفته على ضرورة أن تكون لدى الإدارة نظرية خاصة بها نحو تحقيق الجودة، حيث أكد على ضرورة الاعتماد بدرجة كبيرة على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة ومعايير قياس الجودة، ولهذا فقد اقترح أن يكون كل عامل في المنظمة على دراية ببعض الأساليب الإحصائية.

وقد قام " ديمنج *Deming*" بعرض أفكاره في شكل مبادئ تتكون من أربع عشرة نقطة وهى تعد بمثابة برنامج متكامل يمكن الاعتماد عليه في تطبيق إدارة الجودة في المنظمات وهى:

١- ضرورة الالتزام بأهداف ثابتة تسعى لتطوير السلع والخدمات لكي تكون قادرة على المنافسة والبقاء في السوق وتوفير فرص العمل.

٢- تبنى فلسفة التحسين والتطوير وأن الإدارة يجب أن تقود المنظمة نحو التغيير والتطوير من أجل مواجهة التحديات.

٣- التوقف عن أسلوب الفحص لكشف العيوب، والاعتماد على المؤشرات الإحصائية التي تعتمد على بناء الجودة في المراحل الأولى (منذ البداية).

٤- تكوين علاقات طيبة ومستمرة مع الموردين معتمد على الجودة والأداء في جميع الجوانب دون النظر إلى السعر فقط.

٥- التحسين المستمر لكل العمليات والأنشطة ونظم الإنتاج والخدمات من أجل رفع الجودة والإنتاجية.

٦- الاهتمام بالتدريب على الأعمال واعتمادها على التطوير.

٧- اهتمام القيادات بعمليات التطوير وزيادة التفاعل بينها وبين الموارد البشرية من خلال تبنى أساليب حديثة في الإشراف.

٨- إبعاد الخوف عن العاملين في المنظمة ليتمكن الجميع من العمل بكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

٩- إزالة الحواجز بين الأقسام والإدارات في المنظمة والعمل كفريق واحد.

١٠- عدم الاعتماد على المعايير الرقمية للإنتاج لأن ذلك يبعد العامل عن تطبيق الجودة.

١١- إزالة الحواجز التي تفصل بين العاملين، والأعمال التي يقومون بها وذلك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتلك الأعمال.

١٢- وضع برنامج ثابت للتعلم وتطوير الذات حتى يمكن للعاملين من المشاركة في التخطيط والقيام بتنفيذ الأعمال على أكمل وجه، وتدريبهم على ممارسة الرقابة الذاتية.

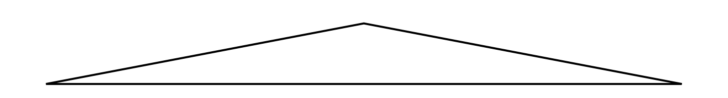
١٣- إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والاعتزاز والتفاخر بعملهم.

١٤- جعل جميع الأفراد في المنظمة يعملون كفريق عمل واحد.

وكانت هذه المبادئ الأربعة عشر السابقة هي جزء من أعمال ديمنج *Deming* وقد وضعها في شكل هندسي يوضح هذه النقاط على هيئة مثلث أطلق عليه مثلث ديمنج ويوضح الشكل التالي هذا المثلث.

مثلث ديمنج *Deming* للتحسين

دعم ومؤازرة الإدارة لتحسين النقاط (١، ٢، ١٤)



تطبيق المنهج الإحصائي النقاط (٣، ٥، ٦، ١٣)

تحسين العلاقات الداخلية النقاط (٤، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢)

ومن خلال العرض السابق للأربع عشرة نقطة السابقة نجد أن ديمنج ركز على ثلاث نقاط أساسية لتحسين الجودة والإنتاجية من خلال إدارة الجودة الشاملة وهى :

١- ضرورة دعم الإدارة لفكرة الجودة مع التركيز على عملية التحسين المستمر لكافة الأنشطة بالمنظمة.
٢- ضرورة تطبيق المنهج الإحصائي من نظم العمل بالمنظمة مع التأكيد على أهمية التدريب والتعليم للعاملين بالمنظمة لمواكبة التطور.
٣-ضرورة خلق جو من التعاون بين جميع أقسام المنظمة وبين العاملين بها وإزالة أي عوائق قد يكون من شأنها إعاقة سير العمل. وقد قام ديمنج *Deming* ببعض الأعمال والتي من أهمها تطوير دورة شيوارت (*Shewhart Cycle*) الخاصة بالتحسين المستمر وتتكون هذه الدورة من أربع مراحل متتابعة هي:

- خطط Plan.
- افعل Do.
- افحص Check.
- نفذ Act.

كما يتم اختيار واستخدام أدوات وأساليب فنية مناسبة ويكون الفحص بطبيعته دافعاً أو حافزاً على التطوير المستمر، أما نفذ فتعنى الاحتفاظ بعمل هذه الأشياء التي نتجت من التطور المستمر ويوضح الشكل التالي دورة ديمنج للتحسين المستمر.

دورة ديمنج Deming للتحسين المستمر

(B) **خطط** **(١)**	**(A)** **نفذ** **(٤)**
(D) **افعل** **(٢)**	**(C)** **افحص** **(٣)**

- جوزيف جوران: *Joseph M. Juran*

يأتي جوران بعد ديمنج في إسهاماته بفاعلية في إطار ثورة الجودة بعد الحرب العالمية الثانية وكان له دور ملحوظ في نجاح برامج الجودة في العديد من المنظمات اليابانية

حيث يعتبر أول من أكد على أن الدور الذي تقوم به الإدارة فيما يتعلق بالجودة يتم على مستويين وهما: دور المنشأة ككل في أن تقدم منتجاً ذا جودة مرتفعة، ودور كل قسم داخل المنشأة في أن يقوم بالعملية الإنتاجية الموكلة إليه بمستوى جودة مرتفع.

ويتفق جوران مع ديمنج في أن الجودة هي مسئولية الإدارة العليا، فهو يرى أن أكثر من ٨٠% من تكلفة عيوب الجودة تتحكم فيها الإدارة، وأن أقل من ٢٠% من هذه التكلفة تحدث بسبب العمال ، ويؤكد جوران بمقولته الشهيرة على أن "الجودة لا تحدث بالصدفة بل يجب أن يكون مخططا لها" *Quality desnot happened accident, it has to be planned* حيث قام جوران في عام ١٩٨٦م بوضع أفكاره الخاصة بإدارة الجودة في شكل أطلق عليه ثلاثية الجودة لجوران *Juran's Quality Trilogy* وهى تتكون من ثلاث عمليات أساسية ترتبط بإدارة الجودة وهى:

- تخطيط الجودة *Quality Planning*.
- رقابة الجودة *Quality Control*.
- تحسين الجودة *Quality Improvement*.

ثلاثية جوران للجودة
Juran’s Quality Yrilogy

تخطيط الجودة
Quality Planning

- تحديد من هم العملاء (داخلين، خارجين).
- تحديد احتياجات العملاء.
- تطوير خصائص المنتج ليفى باحتياجات العملاء.
- تطوير العمليات التي تسمح بإنتاج تلك الخصائص.
- تحويل خطط الإنتاج إلى قوى تشغيل.

مراقبة الجودة
Quality Control

- تقييم الأداء الحالي للتشغيل.
- مقارنة الأداء الحالي بالأهداف.
- التصرف وفقاً للاختلافات.

- بناء اتجاهات إيجابية نحو الحاجة للتحسين والتطوير.
- تحديد أهداف التحسين *Set Goals for Improvement*.
- تكوين الهيكل التنظيمي لتحقيق تلك الأهداف.
- توفير التدريب المناسب لكل فرد من المنظمة *Provide Tranning*.
- تنفيذ البرامج والخطط المحددة لحل المشكلات *Carry out projects to salve problems*.
- إعداد تقارير عن مدى التقدم في عملية التنفيذ *Report Progress*.
- تسجيل أي تحسينات تحدث في النظام *Give recognition*.
- نشر نتائج التحسين والتطوير وإيصالها للعاملين *Communicate Results*.

٣- فيليب كروسبى: *Philip Crosby*

وهو مؤسس أول كلية للجودة والذي ركز مجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها، وكان أول من نادي بفكرة عدم وجود معيب بالمنتج *Zero Defect*، كذلك اهتمامه بوضع بعض المعايير التي لا تقيس الخلل فقط، وإنما تقيس أيضاً التكلفة الإجمالية للجودة.

وتقوم فلسفة كروسبى لتحسين الجودة المستمر على مفهومين أساسيين هما :

١- **مسلمات إدارة الجودة .**

٢- **العناصر الأساسية لتحسين الجودة .**

أولاً: مسلمات إدارة الجودة :

أ- تعريف الجودة: *Definition* :

هي التطابق مع الاحتياجات أو المتطلبات وتعتمد على صنع أشياء صحيحة من أول مرة بواسطة جميع الأفراد.

ب- نظام تحقيق الجودة *The System of Quality*:

يتمثل طريق الجودة في منع حدوث الخطأ وليس اكتشافها أي أن أي نظام للجودة هو نظام وقائي.

ج- معيار أداء الجودة *The Performance Standard* :

يتمثل في العيوب الصفرية (الخلو من العيوب).

د- مقياس الجودة: *The Measurement of Quality*

وهو تكلفة عدم التطابق مع المتطلبات أو المواصفات.

ثانياً: العناصر الأساسية لتحسين الجودة :

يرى " كروسبى *Crosby* " أن هناك عدة متطلبات لتحسين الجودة وهى اقتناع الإدارة العليا وإيمانها وإصدارها على تحقيق التحسين المستمر، وتعليم جميع الأفراد العاملين وتدريبهم بشكل دائم على مسلمات إدارة الجودة، والتأكد من الفهم الكامل لها والتطبيق الفعلي لتلك المسلمات في شكل خطوات بما يتضمنه ذلك من إجراءات، وتغيير لاتجاهات الأفراد، وثقافة العمل داخل المنظمة.

* خطوات تحسين الجودة المستمر :

قام كروسبى بوضع الخطوات لتحسين الجودة المستمر وهى :

١- التأكيد على إلتزام الإدارة بالجودة.
٢- إنشاء فرق للجودة، وتمثل جميع الأقسام.
٣- تحديد مشكلات الجودة الحالية والمستقبلية.
٤- تقدير أو تقييم تكلفة الجودة.
٥- زيادة وعى العاملين بالجودة والتأكيد على التزامهم بها.
٦- تصحيح الأخطاء بسرعة.
٧- وضع برنامج يضمن عدم وجود أخطاء عن طريق (العيوب الصفرية).
٨- تدريب المشرفين للقيام بدورهم في عملية الجودة.
٩- تخصيص يوم تكون به نسبة الأخطاء صفراً، حتى يشعر العاملون بالتوجه الجديد.
١٠- تشجيع الأفراد ومجموعات العمل على وضع أهداف للتطوير.
١١- تشجيع العاملين على الاتصال بالإدارة في حالة عدم قدرتهم على حل المشكلات.
١٢- وضع برنامج لمكافأة وتشجيع وتحفيز العاملين الذين نجحوا في تحقيق أهدافهم.
١٣- تأسيس مجالس الجودة، لتشجيع الاتصالات.

١٤- الاستمرار في عملية تحسين الجودة. ومن خلال العرض السابق يتبين اتفاق بعض رواد الفكر على بعض عناصر الجودة في حين اختلافهم على البعض الآخر ويمكن تلخيص ذلك في الجدول التالي :

عناصر الاتفاق والاختلاف بين رواد الفكر

الاتفاق والاختلاف عناصر الجودة	ديمنج	جوران	كروسبى
- أهمية الإدارة والتزام الإدارة العليا.	✓	✓	✓
- التدريب والتعليم لكل العاملين.	✓	✓	✓
- أهداف ثابتة نسبيا.	✓	✓	✓
- التحسين والتطوير أهم عناصر الجودة.	✓	✓	✓
- الاعتماد على المؤشرات الإحصائية في الجودة.	✓	-	-
- جو تعاونى في العمل كفريق.	✓	✓	✓
- مشاركة العاملين.	✓	-	-
- تكوين هيكل تنظيمي.	✓	✓	✓
- العيوب الصفرية.	✓		✓

ويلاحظ من جدول أن رواد الفكر قد اتفقوا في أهمية الإدارة والتزامها نحو تطبيق الجودة الشاملة، كما اتفقوا على أهمية التدريب والتعليم لكل العاملين والعمل على خلق جو تعاوني في العمل وحث العاملين على العمل كفريق واحد وضرورة تحديد أهداف ثابتة للمنظمة والعمل على التحسين والتطوير المستمر.

كما لو حظ أيضا أن ديمنج قد اختلف عن جوران وكروسبى في تأكيده على ضرورة الاعتماد على المؤشرات الإحصائية كما اختلف كروسبى عن ديمنج وجوران في تأكيده على العيوب الصفرية في الإنتاج.

-التحسين المستمر في الأداء: (*KAIZEN*)

١.تعريف التحسين المستمر للأداء.

إن *(KAIZEN)* كلمة من أصل ياباني، مكونة من قسمين (KAI) وتعني التحسين (ZEN) وتعني الهدوء، ويرتكز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتي يعد رضا العملاء أهمها.

ويستخدم (KAIZEN) مجموعة من الوسائل التي تساهم في تحسين الإنتاجية كإدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة، الإدارة بالمشروع، كما تهتم بتأكيد الجودة الإنتاجية، تطوير المنتجات الجديدة، وتسيير الموردين

ولقد قام "*MASSAAKI IMAI*" في كتابه(التحسين المستمر في الأداء) مفتاح نجاح التنافسية اليابانية سنة ١٩٨٦، بتأسيس مفهوم (KAIZEN) ونشره حيث اعتبره مفهوما إداريًا شاملاً كأساس للتحسين المستمر

- المبادئ الأساسية لأسلوب التحسين المستمر في الأداء :

من أهم المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها التحسين المستمر في الأداء ما يلي :

١. أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، أي بدءًا بالإدارة العليا ووصولاً إلى العمال.
٢. أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات وتطويرها (*Processes*) للوصول إلى نتائج أفضل .
٣. أن أسلوب(*KAIZEN*) يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة.
٤. أن *(KAIZEN)* توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضمن العمل، سبل تحليل المشاكل، واتخاذ القرار .

٥. تعتمد فلسفة (KAIZEN) على التسليم بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته وإرضائه (التوجه بالعميل) .

٦. أن (KAIZEN) عملية مستمرة في ذاتها، لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولوها اهتمامًا مستمرًا .

٧. الأساليب المتبعة في التحسين المستمر للأداء.

ويعبر (MASSAAKI IMAI) عن فكرة (KAIZEN) في صورة مظلة تندرج تحتها العديد من الأساليب والطرق المتبعة للتحسين المستمر في الأداء كما هو موضح في الشكل التالي :

أساليب التحسين المستمر(KAIZEN)

– تحسين الجودة	– التوجه بالعميل
– نظام الجدولة في الإنتاج	– الرقابة على الجودة الشاملة(TQC)
– التوريد في الوقت المحدد (Just In Time)	– الروبوت
– مجموعات العمل الصغيرة	– حلقات الجودة (QC)
– علاقات العمل التعاونية	– نظم الاقتراحات
–تحسين الإنتاجية	– الآليةفي الإنتاج(Automation)
-تطويرالمنتجات الجديدة	– الصيانةالإنتاجيةالكاملة(TPM)

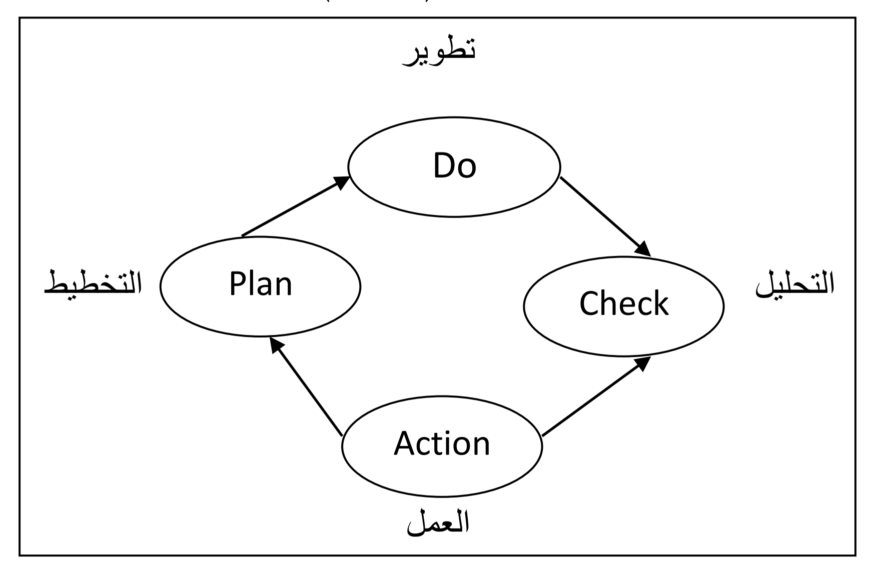
- مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الأداء:

إن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر في الأداء هو زيادة مستوى رضا العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين للمؤسسة، حيث يتم هذا الأسلوب وفق المراحل التالية :

١. تحليل و تقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
٢. وضع الأهداف الخاصة بالتحسين، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.
٣. تقييم الحلول المقترحة و المفاضلة بينها ومن ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه.
٤. قياس مراقبة تحليل و تقييم النتائج الناتجة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.
٥. وضع التعديلات و التغييرات اللازمة

إن أسلوب (KAIZEN) يبحث عن التحسين المستمر و التدريجي وليس عن الإبداع بعكس طريقة إعادة الهندسة حيث يعتمد هذا الأسلوب على استعمال" حلقة دمينج " (PDCA) إذ يؤدي إستعمال العقل إلى حل مشاكل الجودة وتحسين أداء المؤسسة، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي :

حلقة" ديمينج(PDCA)"



نلاحظ من خلال الشكل السابق أن" حلقة دمينج "تتكون من المراحل التالية:

١. التخطيط: أي وضع خطة عمل تتضمن القواعد الواجب تطبيقها والأهداف المراد بلوغها.
٢. التطوير:أي تطبيق و احترام خطة العمل الموضوعة مسبقًا و تسجيل الانحرافات.
٣. التحليل:تتم من خل المراقبة نتائج التنفيذ و تحليلها، ومن ثم اقتراح الحلول الممكنة.
٤. العمل :أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والحلول المناسبة لحل المشاكل المطروحة.

وإن أسلوب التحسين المستمر للأداء واسع الانتشار في المؤسسات، حيث حّقق نجاحًا باهرًا، إلا أن هذا النجاح مرتبط إلى حد كبير بالتحسين في العمليات والذي لا يتم إلاَّ بالتشخيص الذاتي لوضعية المؤسسة ونشاطها .

اللوجيســتيات

تعتبر الأعمال اللوجستية أحد المجالات الحديثة في الإدارة المتكاملة والتي تتمثل في مفهوم التنسيق والتكامل بين الأنشطة التقليدية المتعارف عليها في منظمات الأعمال ، وتعتبر الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي زاد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين العلمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال، من حيث مفهومها وأهميتها، ومكوناتها، وممارستها في المنظمات المعاصرة، فمع كبر حجم المنظمات وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها، تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية، والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في هذه المنظمات، وتهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية. وتأخذ الأنشطة اللوجستية أسماء عديدة لمجالات متنوعة، ومن بينها التوزيع المادي، إدارة الموارد، إدارة النقل، إدارة سلسلة الإمداد.

إن هدف الإدارة الفعالة للأعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات إلى العملاء في الأسواق المستهدفة، وفقا لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل الطرق الممكنة، وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وحالة هذه المنتجات.

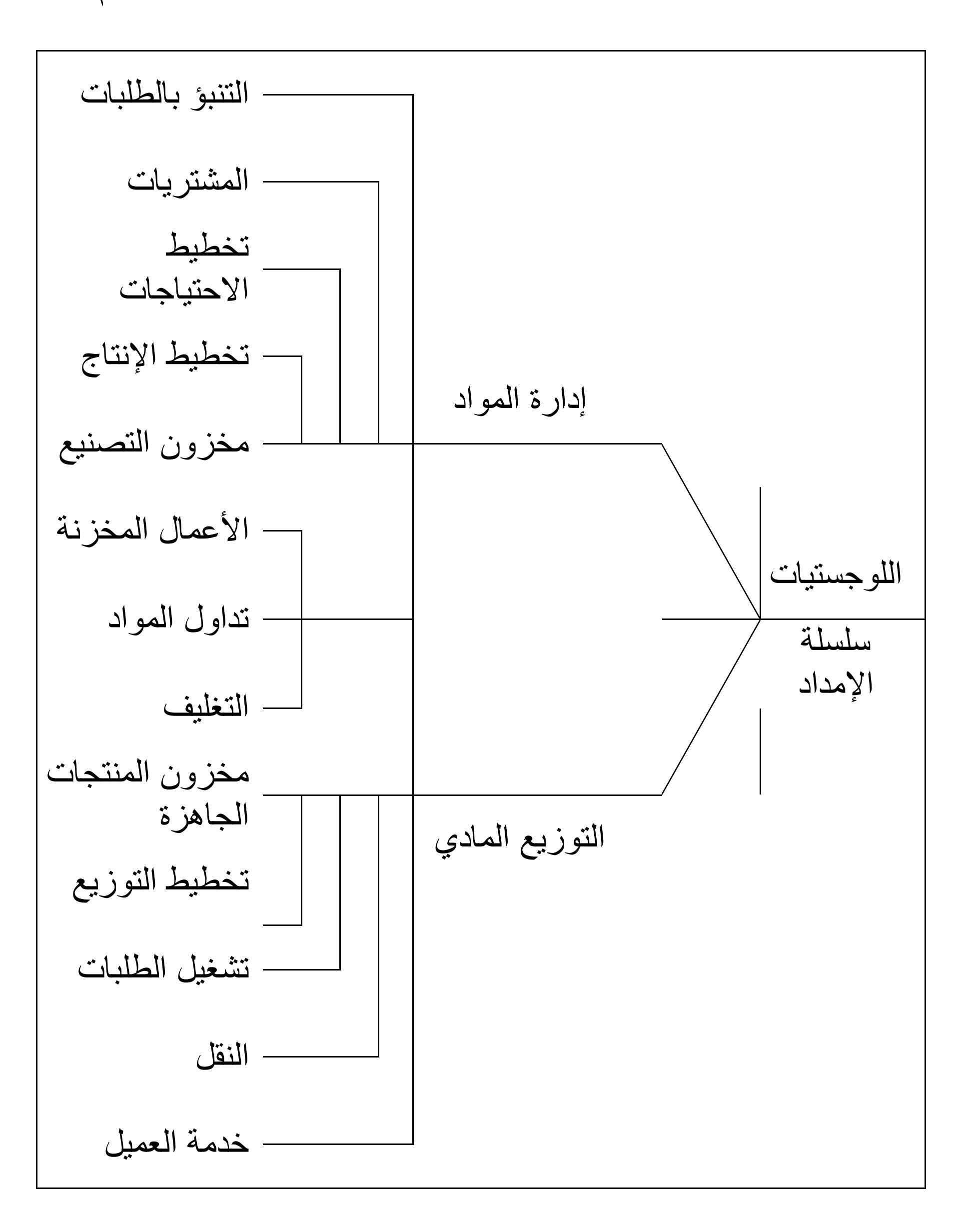
✓ التطور التاريخي للأعمال اللوجستية:

- نشأت اللوجستيات نشأة عسكرية منذ عام ١٩٠٥، استخدمها الحلفاء في الحرب العالمية الثانية.
- بعد الحرب بدأ تطبيق اللوجستيات في مجال الأعمال *Business of Logistics* حيث تبين أن تكلفة الأنشطة اللوجستية تتراوح ما بين ٤٠% - ٦٠% من تكلفة المنتج النهائي، وأن تطبيق مفهوم إدارة الأعمال اللوجستية يؤدى إلى خفض التكلفة بنحو ٢٠%.
- منذ الثمانينات اتسع نطاق تطبيق اللوجستيات في سياق العولمة فأصبح الإنتاج والتسويق والتمويل كونياً، حيث ابتدعت الشركات متعددة الجنسية نظاماً جديداً للتقسيم الدولي للعمل، يقوم هذا النظام على :
- تجزئة العملية الإنتاجية اللازمة لإنتاج السلعة بين عدة دول.
- أي أنها تقوم بعملية تفكك رأسي على مستوى الصناعة، إجراء عمليات تكامل أفقي وراسي على المستوى العالمي.
- أي أنها ساهمت في إرساء دعائم عولمة الإنتاج والتجارة؛ بل وفى

صياغة النمط الجديد للتقسيم الدولي للعمل.

- وبالرغم من حداثة هذا الفرع من فروع المعرفة، إلاَّ أنه يتسم بالتطور السريع إذ تطور من التوزيع العيني *Physical/ Distribution* إلى إدارة الموارد *Materials Management* ثم تحول إلى لوجستيات متكاملة *Integrated logistics* تضم كلاً من إدارة الموارد والتي أصبحت تعرف باللوجستيات الداخلية *Inbound logistics* والتوزيع العيني تحت مسمى اللوجستيات الخارجية *Outbound logistics* فضلاً عن المناولة الداخلية، ولم يقف الأمر عند هذا الحد؛ بل تطورت اللوجستيات إلى سلسلة للإمداد *Supply chain* التي تطورت بدورها لتكون سلسلة كونية للإمداد *"Global supply chain*.

التكامل الكلى ٢٠٠٠م → نشأة التكامل ١٩٨٠م → التشتت ١٩٦٠م



مقدمة في اللوجيستيات:

أولاً - مراحل تطور وظيفة اللوجيستيات :

وقد أمكن تقسيم الفترات الزمنية التي تزامنت مع التطور التاريخي لإدارة اللوجستيات على النحو التالي :

(أ) الفترة (١٩٥٦ – ١٩٦٥) فترة الظهور :

بداية ظهور وتطور مفهوم اللوجستيات خلال الفترة ما بين (١٩٥٦ – ١٩٦٥) حيث بدأ مفهوم اللوجستيات كنشاط متكامل في الظهور، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

١ -تطور مفهوم التحليل الكلى لعناصر التكلفة :

يقوم هذا المفهوم على تحليل عناصر تكاليف الأنشطة المرتبطة يبعضها البعض وإمكانية تخفيض التكاليف للوصول إلى أقل تكلفة إجمالية ممكنة.

٢ -تطور مدخل الأنظمة :

والذي يقوم على العلاقات المتبادلة بين مجموعة الأنظمة التي تمثل المنشأة مثل نظام التسويق ونظام الإنتاج .. والتي تعمل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

٣ -الاهتمام بالخدمة المقدمة للمستهلك :

في منتصف الستينيات تحول اهتمام الإدارة من وقد أوضح وتحليل التكاليف إلى الاهتمام بمستوى الخدمات المقدمة للعملاء، وقد أدى هذا الهدف إلى اتجاه رجال التسويق والإنتاج نحو الأنشطة اللوجستية لتقديم أفضل مستوى ممكن من الخدمة بأقل تكلفة إجمالية.

٤ -الاهتمام بتنظيم قنوات التوزيع :

في نفس الفترة انتشرت الدراسات التي اهتمت بقنوات التوزيع وما يرتبط بها من اعتبارات خاصة بالوقت والمكان، والتي ساعدت على إظهار أهمية توحيد وتجميع الجهود المرتبطة بتدفق السلع المختلفة سواء الداخلة إلى المنشأة أو الخارجة منها بما يمكن من استخدام نفس قنوات التوزيع، بالتالي القضاء على عملية ازدواج الجهود وما يترتب عليها من زيادة التكاليف.

(ب) الفترة (١٩٦٥ – ١٩٨٠) فترة الاختبار:

ظهرت في هذه الفترة إدارة التوزيع المادي كنشاط مشتق من مجال التسويق ولكنه مرتبط بمجال اللوجستيات، كما ظهرت إدارة المواد كنشاط مشتق من مجال الإنتاج والتصنيع، ولكن مرتبط أيضاً بمجال اللوجستيات، وبالتالي تطور مفهوم اللوجستيات كنشاط متكامل يساعد تطبيقه على ارتفاع

مستوى الأداء .

(ج) الفترة (١٩٧٠ – ١٩٨٠) فترة ظهور أولويات جديدة:

شهدت هذه الفترة عدم استقرار الظروف الاقتصادية على مستوى العالم ككل ومشاكل نقص مصادر الطاقة وارتفاع أسعارها (وهى الفترة المرتبطة بحرب أكتوبر ١٩٧٣) مما أدى إلى ارتفاع أسعار المواد الخام والمنتجات، مما ألقى بمسئوليات جديدة على إدارة اللوجستيات التي أصبحت مطالبة بتوفير الاحتياجات بأقل تكلفة ممكنة.

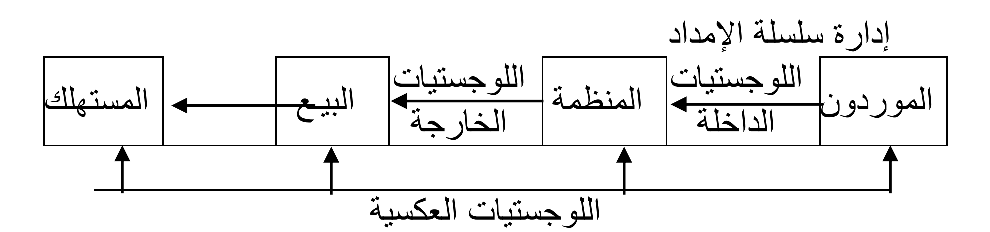
ومن أهم التطورات التي شاهدتها هذه الفترة تحديد موقع إدارة اللوجستيات داخل الهياكل التنظيمية للعديد من الشركات الخاصة والعامة التي اقتنعت بهذا المفهوم الحديث.

(د) الفترة (١٩٨٠ – حتى الآن) إدارة اللوجستيات المتكاملة :

منذ استقرار مفهوم اللوجستيات أصبح الهدف هو كيفية تحقيق الترابط والتكامل بين أنشطة التوزيع المادي وإدارة اللوجستيات، وتهتم إدارة التوزيع المادي بحركة وتدفق المنتجات التامة من المُنتج إلى المستهلك من نقل وتوفير السلع المطلوبة بالنوعية والكمية والسعر المناسب بما يحقق الأهداف التسويقية.

بينما تهتم إدارة اللوجستيات بتوريد احتياجات المشروع من المواد والأجزاء من مصادر الشراء حتى وصولها إلى مراكز التشغيل أو التجميع أو التوزيع، وتتشابه الإدارتين في توفير الأنواع المطلوبة سواء للمنتج أو المستهلك بالكميات والأسعار المناسبة وفى المكان والزمان المناسب بأقل تكلفة ممكنة.

إن إدارة اللوجستيات بشكل متكامل تهدف إلى الربط بين نشاطي الإنتاج والتسويق والتنسيق بين كلاً منهما لتحقيق الأهداف، وقد أطلق على هذه المنظومة الثلاثية إدارة سلاسل الإمداد Supply chain management والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي.



تعريف اللوجيستيات :

يعود أصل الكلمة إلى اللغة الإغريقية القديمة، وتأتي من كلمة لوجوس وتعني "نسبة، حساب، سبب، خطاب". وقد انتقل استخدام الكلمة من حاجة الجيش إلى التزود بالإمدادات خلال تحركهم من قواعدهم إلى المواقع إلى المجال الاقتصادي، وتتضمن اللوجستية العديد من النشاطات المنفصلة المنظمة.

وعرف مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٦٢م الأعمال اللوحستية بأنها : " تلك العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات ذات العلاقة، وذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء. ويعرفها "حسن أحمد الشافعي" (٢٠١٠م) بأنها الجزء من إدارة سلسلة الإمداد الذي يخطط وينظم وينسق ويراقب التدفق والتخزين الأمامي والعكسي الكفء والفعال للسلع والمعلومات المرتبطة ذات العلاقة، وذلك بين نقطة الأصل أو المنشأ، ونقطة الاستهلاك من أجل تلبية متطلبات العميل أو المستفيد.

ومن تعريفات اللوجيستيات أيضاً :

١- اللوجستية : هي عملية التخطيط، و التنفيذ، والمراقبة لحركة تدفق وتخزين المواد (جاهزة أو تحت التشغيل أو مواد خام) والمعلومات المتعلقة بها، وذلك من نقطة المصدر أو مكان الإنتاج إلى نقطة الاستهلاك، بهدف المطابقة مع متطلبات إرضاء العملاء، وعلى أن تتم هذه العملية بكفاءة وفعالية.

٢- اللوجيستيات: يمكن تعريفها لتشمل مجال الصناعة والخدمات بأنها: عملية التوقع لاحتياجات و رغبات العملاء وتدبير المواد والقوى البشرية والتكنولوجيات والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات، مع التحقيق الأمثل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات العملاء.

لقد سمع الكثيرون بمصطلح اللوجستيات، ولكن قليلاً من استطاعوا تعريفه وإن هذه الكلمة ترتبط غالباً بالأمور العسكرية، حيث كانت تستخدم لتشير إلى الأنشطة المرتبطة بتسكين وإيواء الجنود ونقل المؤن في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

ويعتبر الإسكندر الأكبر أول قائد عسكري طور بالفعل نظاماً لوجستياً لدعم قواته العسكرية، وذلك للتكيف مع طبيعة الأماكن التي يدخل إليها الجيش، وكان نابليون بونابرت أيضاً قائداً لوجستياً إلى حد كبير جعله قائداً ناجحاً يستطيع التحرك ومناورة أعدائه بصورة أسرع.

وعلى ذلك فإن كلا من (نابليون) ومن بعده (هتلر) قد تعلما درساً جيداً في إدارة اللوجستيات وهو : كلما طال خط الإمداد، كلما زادت الفرصة لحدوث أي خلل أو انقطاع به، حيث حاول كلا القائدين دخول روسيا ولكنهم فشلا بسبب انقطاع جهود إعادة التزويد/ الإمداد.

واللوجستيك *Logistic* هي كلمة إنجليزية الأصل تتكون من مقطعين *Lodge* وهى تعني يؤدى *Istic* وهى لاحقة تعني "متعلق بـــ" وبضم المقطعين تصبح الكلمة *Lodgeistic*، أي "أمر يتعلق بالإيواء"، وقد تم تحوير الكلمة لتصبح *Logistic* تخفيفاً للنطق. (: ٣٨)

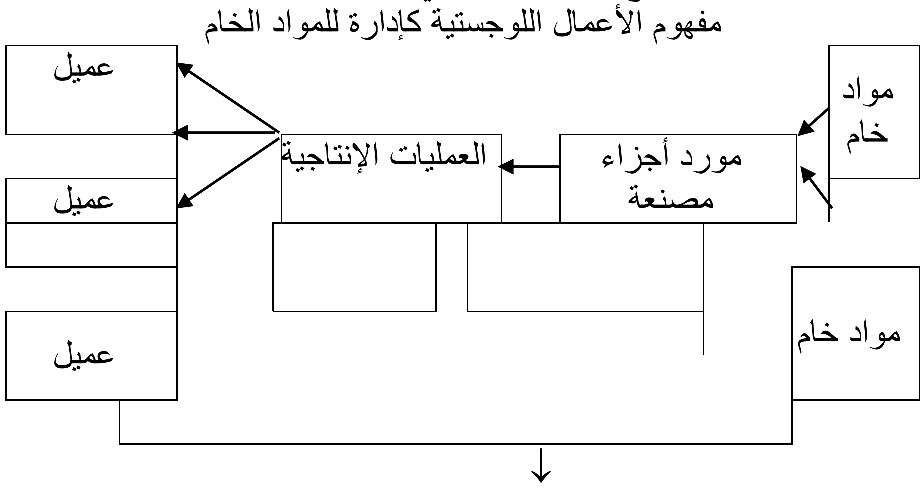
ولأهمية عملية التوزيع المادي وباعتبارها المسمى القديم للوجستيات قامت الولايات المتحدة الأمريكية بإنشاء المجلس الوطني لإدارة التوزيع المادي في عام ١٩٦٣م *(NCPDOM National Council Physical Distribution Management* والذي كان يضم حينذاك تسعة أنشطة فقط، وتم تعريف التوزيع المادي من خلاله على أنه الأنشطة المادية الاقتصادية الخاصة بالتغلب على البعدين الزمان والمكان من أجل تقابل العرض مع الطلب لجميع المنتجات الاقتصادية التي تمثلها عمليات التغليف وتداول البضائع والتخزين والنقل والمعلومات ، واختصاراً فهو يشمل كافة العمليات المتعلقة بالإنتاج خارج جدران المصنع أي يشمل العمليات السابقة على عملية التصنيع والعمليات التالية لها وفى عام ١٩٦٨ لم يعد كافياً الوقوف عند حد إدارة المواد أو التوزيع المادي، فقد تم تحويله على مجلس إدارة اللوجستيات *Council Logistics Management (CLM)* حينما أصبح من الضروري الأخذ في الاعتبار حاجات المستهلك، مما استلزم إضافة أنشطة أخرى لتصبح أربعة عشر نشاطاً بدلاً من تسعة .

وقد عرف مجلس إدارة اللوجستيات الأمريكي الأعمال اللوجستية بأنها تلك: "العمليات الخاصة بتخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفء والفعال للمواد الخام والسلع النهائية والمعلومات المرتبطة بذلك من مكان

الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات إرضاء العملاء"

وفى تعريف آخر للوجستيات بأنها : "نشاط يتعامل مع أنشطة تحريك المخزون بما يؤدى إلى تدفق المنتج بداية من مرحلة شراء المادة الخام وانتهاءً عند مرحلة الاستهلاك النهائي للعملاء بمستوى مقبول من الخدمة وبسعر معقول ، ويوضح ذلك الشكل التالي :

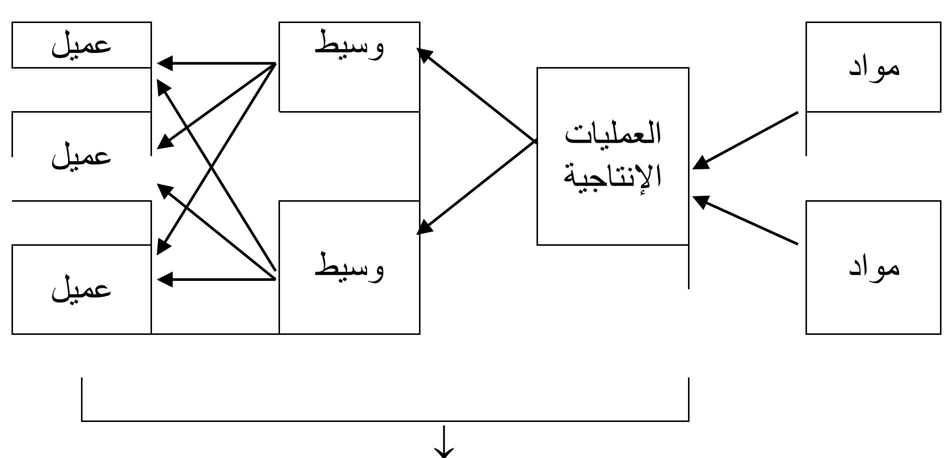
مفهوم الأعمال اللوجستية كإدارة للمواد الخام



إدارة المواد الخام / الأعمال اللوجستية

- ويقصد بإدارة اللوجستيات تلك العملية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة بكفاءة وفاعلية لتدفق وتخزين السلع والخدمات والمعلومات ذات العلاقة بين نقطة الأصل ونقطة الاستهلاك، وذلك بغرض مقابلة متطلبات العملاء ويعد تغيير مسمى مجلس إدارة اللوجستيات (CLM) إلى مجلس إدارة سلسلة الإمداد *Council of SSupply Chain Management (CSCMM)* تم إعادة تعريف اللوجستيات على أنها : "إدارة اللوجستيات هي جزء من إدارة سلسلة الإمداد التي تخطط، وتنفذ، وتتحكم بكفاءة وفعالية في التدفق الأمامي والعكسي، وتخزين السلع، والخدمات ، والمعلومات المرتبطة بذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك بغرض تحقيق متطلبات العملاء" ويوضح ذلك الشكل التالي :

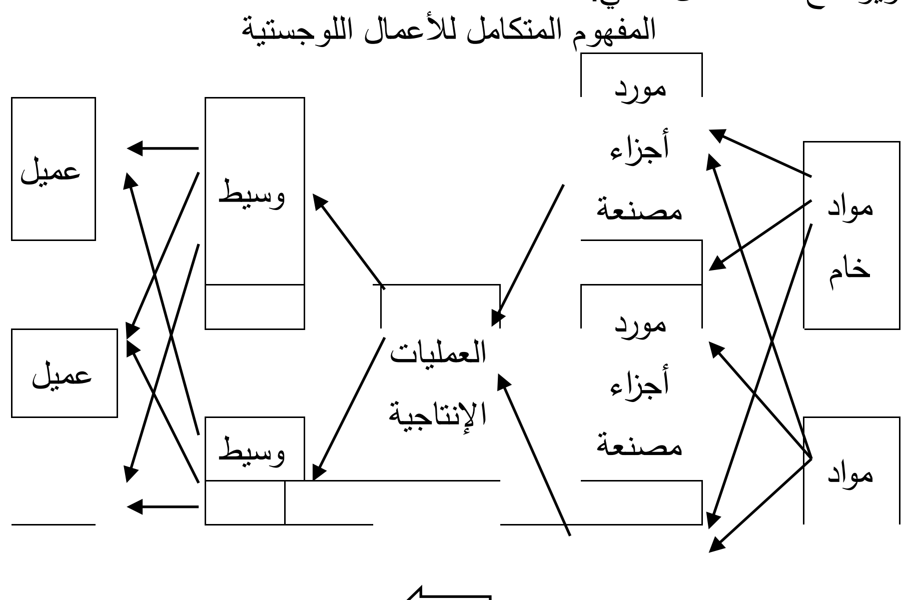
مفهوم الأعمال اللوجستية كتوزيع مادي

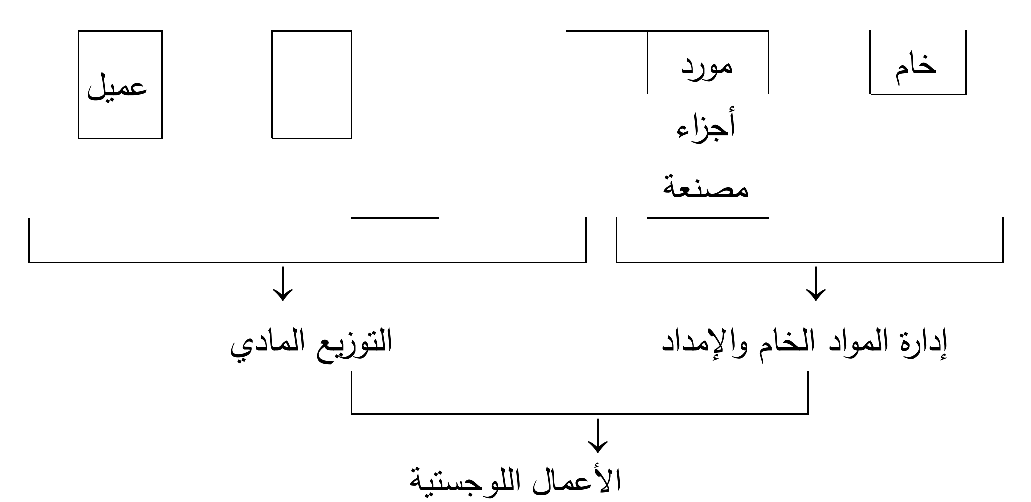


التوزيع المادي / الأعمال اللوجستية

وقد ترى بعض المنظمات أن اللوجستيات تجمع بين كلاً من (إدارة المواد) و(إدارة التوزيع المادي)، حيث تعتبر تلك الشركات أن اللوجستيات طريقة لإدارة عملية إرضاء العميل بأكملها بداية من إيجاد موردي الأجزاء والمواد الضرورية ومروراً بإنتاج الفوائد وحتى تسليمها للمستخدم النهائي ، ويوضح ذلك الشكل التالي:

المفهوم المتكامل للأعمال اللوجستية





كما ورد أحد التعاريف والذي يعطى بعداً ورؤية أوسع لنظام اللوجستيات وهو "ذلك النظام الذي يحرك بشكل استراتيجي متكامل كل أنشطة الحركة وتخزين المواد والسلع النهائية من أماكن الإعداد وباستخدام كل الطرق والأساليب الممكنة لتحقيق الاستخدام والاستهلاك الأمثل لهذه المواد والسلع ليحصل المستهلك على المنتج الجيد وبالكمية الجيدة وبالوقت والمكان المناسب في ظل ظروف متغيرة.كما يمكن النظر إلى اللوجستيات وتعريفها من خلال عناصر (7R.S *SevenRights* أو السبعة أشياء الصحيحة وهي: "اللوجستيات هي ما يحقق تواجد المنتج (*Product*) الصحيح بالكمية (*quantity*) الصحيحة بالحالة الصحيحة (*condition*) في المكان الصحيح (*place*) وفى الوقت (*time*) الصحيح للعميل (*customer*) الصحيح وبالتكلفة (*cost*) الصحيحة".

* أهمية اللوجيستيات وأوجه الاستفادة منها:
* أسباب الاهتمام بالأنشطة اللوجيستية :

زاد الاحتياج للخدمات اللوجستية مع نمو متطلبات النقل بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة بعد تكامل واتساع الأنشطة اللوجستية لتشمل إدارة المواد وأنشطة التوزيع المادي بالإضافة إلى نشأة إدارة سلسلة الإمداد ، وعندما بدأت تكلفة هذه الأنشطة في التضخم بشكل ملحوظ ، وعندما أيقنت الإدارة في منظمات الأعمال أن الطريق نحو تدعيم المركز التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية وزيادة الأرباح يبدأ من خلال خدمة العملاء وخفض التكاليف

ولذا يرجع قصر النظر إلى الأنشطة اللوجستية سواء في الماضي أو الحاضر إلى الأسباب الآتية :-

١. تجاهل دور الأنشطة اللوجستية كأحد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أرباح إضافية.
٢. عدم توافر البيانات الكافية والدقيقة للإدارة العليا عن تكلفة الأنشطة اللوجستية في المنظمة.
٣. تشتت الأنظمة اللوجستية بين وظائف المنظمة الرئيسية (الإنتاج والتسويق) وبالتالي عدم توافر بيانات، وتنفيذ أنشطة يفترض أن تكون اللوجستيات مسئولة عنها.
٤. عدم توافر معلومات وبيانات عن الأنشطة اللوجستية في الماضي سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الاقتصادي ككل لكي يتم التخطيط على أساسها من قبل الإدارة، لذا يصعب التنبؤ بأي أحداث مستقبلية لهذه الأنشطة.

أ - أهمية اللوجستيات بالنسبة لمنظمات الأعمال:

أدركت منظمات الأعمال أن هناك وفورات كثيرة يمكن تحقيقها من خلال تطبيق اللوجستيات، الأمر الذي ينعكس بدوره على زيادة قدرة تلك المنظمات على المنافسة، ومن أمثلة ذلك :-

- إدراك المنظمات أن هناك أسواق يمكن اكتسابها إذا أمكن زيادة التنوع في المنتجات مع تدنية المخزون، وأن هناك أهمية خاصة لدور النقل من المستودعات إلى مراكز البيع لزيادة المرونة، وسرعة الاستجابة، وتقليل عنصر الوقت. وأدركت أيضاً أن هناك بعض الأنشطة يمكن أن تتم في المستودع بدلاً من المصنع مثل بعض عمليات التجميع والتعبئة والتغليف واختبار المنتجات مما قد يؤدى إلى تقليل التكاليف.
- تطبيق مفهوم الإنتاج في الوقت المحدد (jit) في الصناعة والذي أدى إلى تدنيه المخزون وذلك بإنتاج السلع عند طلبها فقط، الأمر الذي يتطلب سرعة فائقة وفعالية خدمات النقل حتى يمكن تسليم الطلبات في الوقت المحدد مما ينعكس على سلسلة الإمداد بكاملها، ويجب أن يتوافق تدفق المواد الخام من مراكز التوريد مع تشغيل خط الإنتاج، لذلك فإن مفهوم اللوجستيات اتسع ليشمل إدارة المواد والتوزيع المادي.

- فـي بعـض الخـدمات اللوجسـتية يمكـن للمنشـآت التعاقـد مـع الشـركات المتخصصة في اللوجستيات كبديل لأدائها بدلاً منها، مثل النقل، والتوزيع وأحياناً التعبئة والتغليف والتخزين لفترة محددة، وبالتـالي أصـبحت هنـاك شركات متخصصـة فـي تقديم الخدمات اللوجستية يطلق عليهـا *Third Party Service Logistics*.

أهمية اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية:

١- هي المحرك الرئيسي للتكلفة في المؤسسة حيث الجهاز القائم على إدارتها مسئول على الإنفاق بحجم كبير من إيرادات المؤسسة، اللوجستيات هي المسـئولة عـن إضـافة المنفعـة المكانيـة بجعـل الأنشـطة فـي كـل مكـان، والمسئول عن إضافة المنفعة الزمنية يجعل الخدمات للأنشطة الرياضية في الوقت المناسب

٢- اللوجستيات تحقق رضا المستفيدين أو العملاء، حيث إن رضا المستفيدين والاحتفـاظ بـه فـي غايـة الأهميـة، وذلـك للتطـور المتزايـد والسـريع لاحتياجات المستفيد وتوقعاته.

٣- تؤثر على نجاح وفاعلية أداء كافة وظائف المؤسسة في الآتي :

أ - في محاسبة التكاليف، حيث تساعد في أغراض الرقابة واتخاذ القرار.

ب - فـي الموازنـة التخطيطيـة : تـؤثر عليهـا مـن حيـث الاتفاقـات الرأسـمالية المتعلقـة بالاسـتثمارات اللوجسـتية فـي المبـاني والمنشـآت والتجهيـزات والمعدات الجديدة.

ج - فـي الإدارة الماليـة: المعلومـات المتعلقـة باللوجسـتيات مصـدراً لإعـداد التقارير المالية ومراقبة المخزون والجرد والمركز المالي.

د - فـي التسـويق: تسـاهم مـن حيـث المقـدرة التسـويقية لإرضـاء العمـلاء والمستفيدين.

هـ- نظـام اللوجسـتيات يتفاعـل مـع المـزيج التسـويقي (المنـتج – السـعر – الترويج التوزيع) في تحقيق رضا المستفيدين.

و - فـي إدارة الإنتـاج : تعتبـر أنشـطة دائمـة لعمليـات الإنتـاج وتشـترك اللوجستيات مع الإنتاج في جدولة الإنتاج – مواقع الفروع والمشتريات.

ز - القدرة علـى الاسـتمرارية والبقـاء : لمـا لهـا مـن انعكاسـات علـى السـمعة المتميزة ولاعتبارات البيئة الاجتماعية المحيطـة بالمؤسسـة؛ بـل وتحسـين صورتها في نظر المستفيد بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

ح - في الإدارة العليا للمؤسسة والمعلومات المتعلقة باللوجستيات تعتبر عاملاً مؤثراً في كلاً مما يلي :

- التخطيط طويل الأجل.
- زيادة فاعلية دراسات الجدوى وتقييم القرارات المستثمرة.
- التزام المؤسسات بالاتفاقات والعقود مع الأطراف الخارجية.
- ربحية المؤسسة.

واللوجستيات *Logistics* هي أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال بشكل عام والتسويق بشكل خاص، ومع كبر حجم منظمات الأعمال وتعقد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها تزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية للدرجة التي أصبحت معها تمثل أهمية خاصة في هذه المنظمات حيث تمثل الأنشطة الأساسية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في مجال خدمة العملاء والتي تمكن المنظمة أيضاً من تحقيق ميزة تنافسية *Comptitive advantage* في السوق وزيادة ربحيتها. والنجاح اليوم في ظل بيئة أعمال شديدة المنافسة يعتمد على قدرة المنشأة على التكامل عبر الوظائف التقليدية المترابطة، وذلك لتعطى خدمة أفضل للعميل في ظل عملاء أصبحوا ذات احتياجات وطلبات متزايدة، والعديد من هذه المنشآت تركز على الموازنة بين متطلبات العملاء والحاجة إلى زيادة الربحية، لذا فهي تركز بشدة على تحسين إدارة سلسلة الإمداد التي تتضمن كل الأنشطة المرتبطة بتدفق ونقل البضائع بداية من كونها مواد خام إلى أن تصل إلى المستهلك النهائي في شكل منتجات، بالإضافة إلى الأنشطة المرتبطة بتدفق المعلومات وتعتبر عملية إدارة العمليات اللوجستية *Management Process Logistics* من المظاهر الحديثة لعلم الإدارة، والتي تعبر عن أحد نماذج الإدارة المتكاملة للأعمال والأنشطة الأساسية في المنظمة، وذلك بما يساهم في تحقيق مستويات عالية من رضا العملاء ودعم المركز التنافسي والربحي للمنظمة والأساس الذي يتعامل معه علم اللوجستيات هو إرضاء العميل، بمعنى أن تتفهم الإدارة أولاً ماهية متطلبات العميل، مثل أن تقوم بتطوير وتنفيذ الإستراتيجية اللوجستية لتلبية المتطلبات وأن خدمة العميل هي أهم مخرجات النظام اللوجستى في منظمات الأعمال وأصبحت فكرة تقارب أماكن الإنتاج والاستهلاك جغرافياً ليست أساس للعمل في المنظمات في ظل اتساع الأسواق محلياً ودولياً.

ب -الاستفادة من نظام اللوجستيات:

إن الاستخدام الفعال للنظام اللوجيستى يؤدى إلى تقوية مركز المنظمة في الأسواق من خلال الإشباع الكافي لحاجات العملاء وتقليل تكلفة العمليات التسويقية، وبالتالي تتأثر عناصر المزيج التسويقي مثل تطوير المنتجات، والتسعير واختيار وإدارة منافذ التوزيع المادي، لذا فإن اللوجستيات الفعالة تؤدى إلى تحقيق المزايا التالية :-

١ - تحسين الخدمة المقدمة للعملاء:

فالتصميم الجيد للنظام اللوجيستى يساعد في تحسين خدمات التوزيع التي تقدمها المنظمة لعملائها سواء كانوا وسطاء أو مستهلكين نهائيين كما أن الطلب على المنتج غالباً ما تتأثر بطريقة مباشرة بمستوى الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء وخاصة في حالة عدم تنوع المنتجات المقدمة وتصبح خدمة العملاء هي الوسيلة الوحيدة لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.

٢ - تخفيض تكلفة التوزيع:

إن أحد الطرق الفعالة في تخفيض التكاليف الكلية هو تخفيض تكلفة التوزيع المادي، فنظام التوزيع المادي الكفء قد يؤدى إلى نقل السلع والخدمات بسهولة من المنتج إلى المستهلك دون مبرر لتأسيس أماكن للتخزين والتي يترتب عليها تخفيض التكلفة، كما أن الإدارة الجيدة للمخزون تؤدى إلى تخفيض التكاليف التي يتحملها المشروع في تنفيذ سياساته التسويقية.

٣ - زيادة المبيعات :

الإدارة الفعالة للنظام اللوجيستى من الممكن أن تؤدى إلى تقليل دورة الطلب على المنتجات مما يترتب عليه تخفيض متطلبات التخزين ومن هنا يمكن أن يحصل المستهلك على السلع التي يرغب بتكلفة أقل من خلال سعر أقل والذي يؤدى إلى زيادة المبيعات وتوسيع النشاط إلى مناطق جغرافية متعددة.

٤ - خلق المنفعة الزمانية والمكانية للمنتج :

يخلق نشاط اللوجيستيات المنفعة المكانية من خلال فعالية وكفاءة حركة تدفق المواد الخام والمخزون تحت التشغيل والمنتجات تامة الصنع وذلك بداية من نقطة طلب التوريد حتى تصل إلى نقطة الاستهلاك مما يحقق توفير هذه المنتجات في المكان المناسب. أما المنفعة الزمنية فتعني توفير السلع والخدمات في الوقت المناسب. فالمنتج لا يعتبر منتجاً للمستهلك إلاَّ إذا وجده في الوقت الذي يحتاجه فيه. فمثلاً المنشأة يجب أن تحصل على مكونات المنتج الذي تنتجه قبل العمليات وإذ لم يحصل عليه في الوقت المناسب.

* أهداف النظام اللوجيستى :

إن هدف معظم المنظمات هو تعظيم الخدمة المقدمة للعميل بأقل تكلفة ممكنة، وأصبحت هي المحور الأساسي لإستراتيجية التسويق حيث يعتبر التوزيع عنصراً مهماً من عناصر خدمة العملاء، وزيادة عدد الشركات التي وجدت أنها تستطيع أن تجذب المزيد من العملاء وتحافظ عليهم من خلال تقديمها الخدمة الأفضل والسعر الأقل عن طريق توزيع مادي أكثر كفاءة.

ولكن لسوء الحظ لا يوجد نظام لوجستى يستطيع القيام بذلك بمفرده حيث إن تعظيم قيمة الخدمة المقدمة للعميل يحتاج إلى سرعة التسليم، وكبر حجم المخزون ومرونة التوزيع، ونظام لسياسة المرتجعات وكل ذلك يزيد من تكاليف التوزيع، والهدف من نظام لوجيستات التسويق هو إعطاء مستوى مستهدف لخدمة العميل وبتكلفة منخفضة من خلال تحديد مستوى الخدمة المرغوبة لكل شريحة من العملاء مثلما يفعل المنافسون أو أكثر.

* الأهداف الأساسية لإدارة اللوجستيات :-

بناءً على ما سبق فإن الأهداف الأساسية لإدارة اللوجستيات تتمثل فيما يلي:-

١. تحقيق التدفق المستمر في إمداد المنظمة باحتياجاتها.
٢. تخفيض تكاليف التخزين.
٣. الوصول إلى أقل قدر من التلفيات والخسائر أثناء النقل.
٤. توفير المعرفة والوقت أوضح الكافية عن اتجاهات السوق.
٥. وضع معايير لأداء خدمة العملاء.
٦. السرعة في الاستجابة لحاجات العميل وبدقة.
٧. العمل على إزالة وتخفيض التكاليف غير الجوهرية.
٨. قبول المنتجات المعينة والاستعداد لتخزينها مرة أخرى.
٩. وضع معايير لجودة المنتج والتوزيع والحفاظ عليها.
١٠. تقوية المركز التنافسي للمنظمة، وتنمية قدراتها على تحقيق الأرباح من خلال كفاءة وفعالية الأنشطة اللوجستية.

* مزيج الأنشطة اللوجستية:

تختلف الأنشطة اللوجستية التي يجب إدارتها من منظمة لأخرى وفقاً لنوع هيكلها التنظيمي، ونظرة الإدارة العليا للأهمية النسبية للأنشطة اللوجستية وفقاً لظروف المنظمة، وقد حدد مجلس إدارة الأعمال اللوجستية بالولايات المتحدة الأنشطة الرئيسية للنظام اللوجيستى والتي تتمثل فيما يلي :-

- تطوير سياسات خدمة العملاء. - التنبؤ بالطلب.
- تحديد طرق وأماكن التوزيع. - مناولة ونقل المواد الخام.
- تحديد تكاليف ومستوى المخزون والرقابة عليه.
- جدولة الإنتاج. - اختيار موقع المخازن والمصنع.
- التعبئة والعبوات. - التعامل والشراء من الموردين.
- النقل.
- معالجة المنتجات المعيبة وإعادة تدويرها.
- متابعة طلبات العملاء.
- إدارة وتخزين المعلومات الخاصة بكل عميل.
- تحديد سياسات المرتجعات

* تقسيم الأنشطة اللوجيستية :

وقد أمكن تقسيم الأنشطة اللوجستية إلى نوعين من الأنشطة :

١ - أنشطة أساسية *Key Activities* وتتمثل :

١/١ معايير خدمة العملاء: *Customer Service Standards*

- تحديد احتياجات ورغبات العملاء التي تتعلق بمجال خدمة العملاء.
- تحديد استجابة العملاء للخدمة.
- وضع مستويات لخدمة العملاء.

٢/١ النقل : *Transportation*

- اختيار نوع وأسلوب خدمة النقل.
- تحديد الحمولة ومسار وسعر النقل.
- اختيار معدات النقل.

٣/١ إدارة المخزون :*Inventory Management*

- تحديد سياسات تخزين المواد الخام والمنتجات النهائية.
- التنبؤ بالمبيعات في الأجل القصير.
- عدد وحجم وموقع نقاط التخزين.
- الاستراتيجيات الخاصة بالوقت والدفع والسحب.

٢ - أنشطة معاونة *: Support Activitites* وتشمل :

١/٢ المخازن :*Warehosing*

- تحديد مساحة المخزن.
- تنظيم وترتيب المخازن. شكل المخزن.

٢/٢ مناولة المواد : *Materials Handling*

- اختيار معدات وطرق المناولة.
- إجراءات تجهيز الطلابيات.

٣/٢ الشراء : *Purchasing*

- اختيار مصادر التوريد.
- توقيت الشراء.
- كميات الشراء الاقتصادية.

٤/٢ التعبئة: *Packaging*

- تصمين العبوات من أجل المناولة والتخزين.
- الحماية من الخسائر والأضرار.

٥/٢ صيانة المعلومات: *Information Maintenance*

- تحليل البيانات. - الإجراءات الرقابية.

والأنشطة الأساسية يتم ممارستها بصفة عامة في أي قناة لوجستية وفي كل منظمة، بينما تختلف الأنشطة المعاونة في ممارستها من منظمة لأخرى وفقاً لظروف وطبيعة كل منظمة مثل: حجم وطبيعة النشاط، وفلسفة الإدارة العليا بالنسبة للأعمال اللوجستية، والإمكانات المالية المتاحة .

* مكونات النظام اللوجستى :

تتكون الأنشطة التي تنطوي عليها إدارة الأعمال اللوجستية ويلاحظ أن مدخلات العملية اللوجستية تشتمل على الموارد الطبيعية والبشرية والمالية والمعلوماتية، وتتولى الإدارة اللوجستية القيام بالتخطيط والرقابة والمتابعة علي هذه المدخلات في صور مختلفة منها المواد الخام والتخزين والمنتجات تامة الصنع الجاهزة للبيع للعملاء النهائيين أو للوسطاء، أما مخرجات العميلة اللوجستية فإنها تتضمن الميزة التنافسية الناتجة عن التوجه بالعملاء والكفاءة والفعالية في العمليات التسويقية ومنفعتي الوقت والمكان والحركة ذات الكفاءة تجاه العملاء وحول اللوجستيات إلى أصول مملوكة للمنظمة. وتتحقق مخرجات العملية اللوجستية من خلال الأداء الكفء والفعال للعديد من الأنشطة ، ويتكون النظام اللوجيستى من العديد من الأنشطة الوظيفية المختلفة، نذكر بعضاً منها فيما يلي:

١ - خدمة العملاء:

وهى جزء مهم للغاية ومتعدد الأبعاد من المجهود اللوجيستى الذي تبذله أية منظمة أعمال، وبمعنى أوسع فهي تعتبر محصلة الجهد اللوجيستى بأكمله أي أن خدمة العملاء وبعض المستويات الناتجة من إرضاء العملاء هي ما يقدمه النظام اللوجستى للعميل، لكن العديد من المنظمات لديها بالفعل وجهة نظر وظيفية ضيقة لمفهوم خدمة العملاء، فهي ترى أنها وظيفة يؤديها فقط، فمثلاً قد يكون لدى الشركة قسم لخدمة العملاء أو موظفين لخدمة العملاء يقومون بمعالجة جميع الشكاوى والطلابيات الخاصة، ودعاوى التلفيات، والمرتجعات ومشكلات الفواتير..إلخ وبكل الأحوال فإن هؤلاء الموظفين دورهم في إجمالي النظام اللوجستى أصبح حيوياً فشعور المشترى بخيبة الأمل عند هذا المستوى يمكن أن يؤدى إلى عدم الرضا عن المنظمة ككل.

٢ - إدارة المخازن :

تلعب المخازن دوراً بالغ الأهمية في النظام اللوجستى، كما تؤثر تكلفة المخزون بدرجة كبيرة على تكلفة الأعمال اللوجستية من ناحية وعلى هيكل التكاليف الكلية وربحية المنظمات الإنتاجية والتسويقية من ناحية أخرى ولا يقتصر دور المخازن على مجرد حفظ وحماية المواد أو المنتجات، بل تمتد إلى رفع كفاءة الأموال المستثمرة في المخزون وضمان تدفق البضاعة إلى السوق لتحقيق أكبر حجم مبيعات ودعم المركز التنافسي في السوق. وعلى الرغم من أن الحفاظ على مستويات أعلى من المخزون تساهم في تحقيق الهدف التشغيلي الأول وهو ضمان تدفق وانتظام العمليات والإنتاج، إلا أن ذلك قد يكون على حساب اعتبارات التكلفة، وبصفة عامة فإن المنظمة تتحمل ما بين ٢٥-٣٠% من متوسط قيمة المخزون كل عام لضمان تحقيق عنصر الإتاحة والتغلب على احتمالات توقف العمليات الإنتاجية.

ومن ثم فإن مهمة إدارة اللوجستيات تتمثل في الحد من التعارض بين هدفين هما: الانتظام والتكلفة وهو ما يعنى تقليل الاستثمار في المخزون إلى أدنى حد ممكن بما لا يتعارض مع تأمين استمرار العمليات الإنتاجية، الأمر الذي يتطلب جهداً مضاعفاً من إدارة اللوجستيات.

ومما لا شك فيه أن استخدام أنظمة مرتبة مثل أنظمة الإنتاج والتخزين اللحظي *just in time production – inventory systems* يساعد بدرجة ملموسة في إزالة هذا التعارض، وكذلك تقليل الخسائر الناتجة عن التلف والتقادم وسرقة الموجودات المخزنية.

٣ - النقــل :

وهو التحريك المادي للسلع من نقطة المنشأ إلى نقطة الاستهلاك كما يمكن أن يشمل إحضار المواد الخام المستخدمة في عملية الإنتاج، وكذلك شحن المنتجات إلى العميل، لذا يحتل النقل دوراً كبيراً في العديد من النظم اللوجستية وذلك لسببين:

الأول : حرية قوانين النقل في العديد من الدول قد أتاحت العرض أمام المديرين للحصول على خدمات أفضل بأسعار أقل مما كان متاح في الماضي.

الثاني : بما أن المستويات التخزينية قد انخفضت استجابة لنظام الإنتاج والتخزين اللحظي (JIT)، فإن النقل قد أصبح يستخدم غالباً لإصلاح الأثر الضار المحتمل وقوعه على مستويات خدمة العملاء والتي قد تنتج من خفض مستويات المخزون.

٤ - التخزين والمناولة :

وهو يعنى المتطلبات المادية اللازمة للحفاظ على المخزون، ويشتمل التخزين على المهام اللازمة لإدارة المكان اللازم للتخزين، أما المناولة تهتم بتحريك البضائع في حدود هذا المكان، لذا فإن التخزين يهتم بعدد المخازن وحجمها، وتقسيمها وتصميمها، أما المناولة فتركز على النظم اللازمة لتحريك البضائع في، ومن خلال وإلى خارج كل مستودع للتخزين، ومن الواضح أن السياسات التخزينية لمنظمة العمل لها أثر مباشر على احتياجات التخزين والمناولة لديها.

٥ - التعبئــة :

تركز على حماية المنتج أثناء شحنه أو تخزينه، وتؤدى المبالغة في التعبئة إلى زيادة التكاليف، بينما تؤدى الحماية غير الكافية إلى تلف البضائع، وبالتالي عدم رضا العملاء، علاوة على ذلك أن كل جزء من مواد التعبئة يجب التخلص منه فلابد أن يضع المديرون في اعتبارهم التكاليف المجتمعية الخاصة بالتخلص من النفقات وتوفير مستويات الحماية اللازمة وكذلك إعادة تدوير المواد التي يتم التخلص منها ومعالجتها بالأساليب الحيوية.

٦ - معالجة المعلومات :

وهى ما يربط بين جميع أجزاء النظام اللوجيستى معاً، حيث أدى ظهور الحاسبات والبرامج الإلكترونية إلى وصول نظم إدارة المعلومات إلى جميع المنظمات، فهي تربط نظم المعلومات اللوجيستية الداخلية مع نظم معلومات

البائعين والعملاء بالمنظمة، ويؤدى هذا النوع من التبادل المعلوماتى المفتوح إلى الإسراع في طلب المنتجات، والتسليم السريع، وكذلك زيادة درجة الثقة عبر العملية اللوجيستية بأكملها.

٧ - التنبؤ بالطلب :

وهو يعنى الحاجة إلى وجود معلومات دقيقة عن الاحتياجات المستقبلية للعملاء، حتى يضمن النظام اللوجيستى وجود المنتجات أو الخدمات اللازمة لتلبية تلك المتطلبات، وتتطلب الاحتياجات اللوجستية ضرورة التنبؤ بمعلومات وبيانات غير محدودة عن التوقيت وحجم المنافع التي يرغب المشترى في وجودها وبدون هذا النوع من المعلومات يخاطر النظام اللوجيستى لتحقيق رضا العميل بالكاد بدلاً من إعلانه.

٨ - التخطيط للإنتاج :

يمكن وضعه في نطاق اللوجيستيات لأن التصنيع يحتاج إلى المكونات والمواد الخام لصناعة المنتجات وإكمالها، ويطلبها العملاء، وبالتالي فإن التخطيط للإنتاج يقع في مركز العملية اللوجيستية بأكملها، لكن يتم اعتبارها عملية مستقلة لها أهدافها وبرامج عملها الخاص، ولكن تكمن المخاطرة هنا في أن يصبح التركيز أكثر على الإنتاج بدلاً من احتياجات العملاء، وهو ما قد يؤدى إلى عدم رضا واستياء العملاء.

٩ - الشـــراء :

يعنى شراء المواد والخدمات التي تساعد على استمرار منظمة العمل وتأدية وظيفتها، وبما إن هذه المدخلات لها تأثير مباشر على كل من التكلفة والجودة الخاصة بالإنتاج النهائي/ أو الخدمة المقدمة للمستهلك، فإن هذا النشاط يعتبر حيوياً لإنجاح جهود اللوجيستات بأكملها، بالإضافة لذلك فإن الانتقال من الموارد المحلية إلى الشراء من مختلف أنحاء العالم قد أدى إلى تعقيد هذه العملية بشكل كبير.

وإضافة إلى ما سبق فإن قضية جودة الخدمة اللوجستية تتجسد في أنها مفهوم متعدد الأبعاد، ولا يمكن تحديده أو قياسه باستخدام مقياس فردى.

* أبعاد أداء الخدمة اللوجيستية :-

تم بلورة وتحديد أبعاد أداء الخدمة اللوجيستية متمثلة في الآتي:-

- الجوانب الملموسة في الخدمة *Tangibles*: (التطور التكنولوجي للمعدات والأجهزة، التسهيلات المادية المستخدمة في إنتاج الخدمة، مظهر العاملين في مواقع الخدمة).

- الاعتمادية والثقة *Reliability*: (تقديم الخدمة في الوقت المحدد والمعلن عنه تقديم خدمة صحيحة، الوفاء بالوعود، السرعة، الثقة في العاملين).
- الاتصالات *Communication* : (مهارة الاتصال بالعملاء، توفير المعلومات سهولة الاتصال بالإدارة والعاملين).
- الاستجابة *Responsiveness* : (الاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء، الرد الفوري على الاستفسارات والأسئلة، سرعة الاستجابة عند حدوث مشكلة)
- تفهم الاحتياجات *Understanding Needs*: (تحديد احتياجات العملاء وفهمها).
- الوصول للخدمة *Access* : (ملائمة مكان الخدمة، كفاية أماكن انتظار السيارات، سهولة الحصول على الخدمة عن بعد، سهولة الوصول للمسئولين عن الخدمة).
- المصداقية *Credibility*: (السمعة الجيدة، أمانة العاملين، الصدق في الوعود الصدق في المعلومات المنشورة).
- جدارة العاملين *Competence*: (المعرفة الكافية لدى العاملين، مهارة تقديم الخدمة، الخبرة في مجال الخدمة، القدرة على التصرف، الأداء المتميز).
- الأمان *Security*: (الأمان في الخدمة ، السرية، الخصوصية).
- التعاطف *Empathy* : (الاهتمام الشخصي بالعملاء، مصلحة العميل أولاً احترام عادات وتقاليد العملاء).

* معايير جودة الخدمة اللوجيستية :

توضح " سهير عبد الحميد الحلفاوي" (٢٠١١م) معايير جودة الخدمة اللوجيستية وهي كالتالي :-

١- المنظومة الفنية : وتتكون من :
- أسس التصميم - نظم المعلومات - آليات العمل.

٢- المنظومة الإدارية : وتتكون من :
- الهيكل التنظيمي - سياسات العمل - تفويض السلطة.

٣- المنظومة الاجتماعية : وتتكون من :
- منظومة مراقبة الأداء بصفة مستمرة. - البرامج التدريبية اللازمة
- دليل التعامل مع الإدارات اللوجيستية .

* اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية :

تعتبر إدارة اللوجستيات في المؤسسات الرياضية هي ذلك الجزء من إدارة سلسلة الإمداد الذي يخطط وينظم وينسق ويراقب التدقيق والتخزين الأمامي والعكسي الكفء والفعال للسلع والخدمات والمعلومات المرتبطة ذات العلاقة، وذلك بين نقطة الأصل (الموردين) ونقطة الاستهلاك (المنتفع بالخدمة) من أجل تلبية متطلبات المستفيدين (الجهاز الفني والإداري واللاعبين – الجمهور الداخلي والخارجي) داخل المؤسسات الرياضية.

* أهمية اللوجيستيات في المؤسسات الرياضية :

تتمثل أهمية اللوجستيات في المؤسسات الرياضية في الآتي:

١- تؤدى إلى تحقيق الاستفادة بالمنفعة الزمنية والمكانية بالنسبة للمستفيدين بالمؤسسات الرياضية وفقاً لرغباتهم واحتياجاتهم.
٢- تعتبر المحرك الرئيسي للتكلفة في المؤسسات الرياضية حيث أن الجهاز القائم على إدارتها مسئول على الإنفاق بحجم كبير من إيرادات المؤسسة.
٣- تعتبر المسئولة عن تحقيق الاستفادة بالمنفعة المكانية بجعل خدمات الأنشطة الرياضية في كل مكان حسب تواجد المستفيدين.
٤- تعتبر المسئولة عن تحقيق الاستفادة بالمنفعة الزمنية من خلال تقديم الخدمات للأنشطة الرياضية في الوقت المناسب للمستفيدين بالمؤسسات الرياضية.
٥- تحد من المعوقات التي تعوق رأس المال لدى المؤسسات الرياضية.
٦- تحقق رضاء المستفيدين في المؤسسات الرياضية من خلال تحقيق وصول الخدمة.
٧- تتفاعل مع المزيج التسويقي (المنتج أو الخدمة – التسعير – الترويج – التوزيع) في تحقيق رضاء المستفيدين بالمؤسسات الرياضية.
٨- تساهم في زيادة الإنتاج وتفعيل الخدمات في المؤسسات الرياضية.
٩- تساعد على بقاء واستمرارية نشاط المؤسسات الرياضية.
١٠- تعتبر عامل مؤثر في تحديد الأهداف الإستراتيجية (الأهداف بعيدة المدى) للمؤسسات الرياضية.
١١- تساعد على تدفق المعلومات التي تعمل على زيادة ربحية المؤسسة الرياضية.

١٢- تساعد على زيادة فاعلية دراسات الجدوى وتقييم القرارات المستثمرة في المؤسسات الرياضية.
١٣- تعمل على تفعيل الأداء (مدى تحقيق أهداف المؤسسات الرياضية).

* اللوجيستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية :

من الممكن أن تكون اللوجستيات نظاماً متكاملاً داخل المؤسسات الرياضية، وذلك عن طريق الآتي:

١ - المدخلات إلى اللوجستيات وذلك عن طريق :

- الأراضي والملاعب والمنشآت الرياضية.
- المرافق.
- المعدات والأجهزة الرياضية.
- الموارد المالية المائية.
- الموارد المعلوماتية.

٢ - الأنشطة أو العمليات اللوجستية وذلك عن طريق:

- التخطيط. التنظيم. التوجيه والتنسيق.
- الرقابة. خدمة المستفيد. التنبؤ باحتياجاته ورغباته.
- إدارة المخزون. الاتصالات اللوجستية. تسليم المواد والتعبئة.
- تشغيل الأوامر. قطع الغيار وخدمات الدعم. الإمداد.
- التنقل والحركة. التخزين والتشوين. اللوجستيات العكسية.

٣ - المخرجات من اللوجستيات وذلك عن طريق:

- الميزة التنافسية.
- التوجه بالتسويق.
- المنفعة الزمنية والمكانية.
- التحرك الفعال والكفء إلى المستفيدين.
- أصول مملوكة.

٤ - عناصر الإدارة اللوجستية وتتكون من الآتي :

- الموردين.
- المواد الخام.
- المستلزمات تحت التشغيل.
- السلع والخدمات النهائية.

ويوضح الشكل التالي العملية اللوجيستية :

العملية اللوجستية

The logistics process

مخرجات اللوجستيات

إجراءات الإدارة

مدخلات اللوجستيات

تخطيط

تنفيذ

مراقبة

الموارد الطبيعية (ملاعب منشآت رياضية، أجهزة وأدوات رياضية حمامات سباحة)

الموارد البشرية (لاعبين مدربين إداريين)

الموارد المالية

الموارد المعلوماتية

إدارة اللوجستيات

منافسة

تدريب

تعليم

المشرفين

الأنشطة اللوجستية

التنبؤ بحاجات المستفيدين، خدمة المستفيدين، الاتصالات، مراقبة أداء النشاط، تداول برامج التدريب والتعليم، تشغيل البرامج التدريبية والتعليمية، تحديد مستوى المنشآت، الاهتمام بالمرافق والخدمات، وسائل النقل والتحركات للمستفيدين

تهيئة التسويق الميزة التنافسية

فائدة الزمان والمكان

التحرك بكفاءة نحو المستفيد

أصول خاصة

* الأنشطة اللوجستية في المؤسسات الرياضية:

كل المؤسسات سواء كانت رياضية أم غير رياضية تؤدى ذات الأنشطة اللوجستية ولكن تختلف هذه الأنشطة من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لطبيعة عمل المؤسسات وحجمها ونوعها وعددها، وفيما يلي عرض للأنشطة اللوجستية داخل المؤسسات الرياضية وهى كالآتي:

- خدمة المستفيدين بالمؤسسات الرياضية: من المنتج والخدمة التي تقدمها المؤسسة الرياضية وهم كالآتي:

١. اللاعب الرياضي.
٢. الجهاز الفني والإداري للمنافسات والبطولات الرياضية.
٣. الجمهور الداخلي والخارجي للمنافسات الرياضية.
٤. الموردين أو المصدرين للأجهزة والأدوات الرياضية.
٥. القائم بعملية النقل للأطراف المعنية بالمنافسات الرياضية.

- التنقل: ويتمثل في النقل البرى والبحري والجوى للإمكانات المادية والبشرية في البطولات والدورات الرياضية، ويختص هذا النشاط بعمل الآتي:

١. التسجيل: ويعنى إثبات تواريخ الأجهزة والأدوات الرياضية الصادرة إلى المخزن والواردة منه.
٢. التصنيف: ويعنى ترتيب محتويات المخزن من الأدوات والأجهزة الرياضية وفق نظام محدد.
٣. التكويد: ويعنى تحديد مكان جميع محتويات المخزن حتى يستدل عليها بسهولة ويسر.
٤. الحفظ والتخزين: ويعنى حفظ الأدوات والأجهزة الرياضية بطريقة علمية وفق شروط يمكن بمقتضاها الحصول عليها عند الطلب.
٥. تحديد المحيط الداخلي الذي يبدأ من وقت استلام الأدوات والأجهزة الرياضية وتخزينها إلى حين طلب المستفيدين لها.
٦. تحديد المحيط الخارجي الذي تتم فيه إجراءات استلام الأدوات والأجهزة الرياضية من الموردين إلى إدارة المؤسسة الرياضية حتى يتم التسليم.

- تشغيل أوامر الطلبات : ويختص هذا النشاط بالآتي داخل المؤسسات الرياضية:

١. إعداد الطلبيات الخاصة بالمؤسسات الرياضية من أجهزة وأدوات رياضية وجدولتها.
٢. اعتماد الفواتير الخاصة بالأجهزة والأدوات الرياضية ومتابعتها.
٣. تحصيل حسابات العملاء أو المستفيدين بالمؤسسات الرياضية.
٤. مراعاة السرعة والدقة في تشغيل أوامر الطلب بالمؤسسات الرياضية.

- الشراء : ويتعلق بالحصول على المواد والخدمات اللازمة للمؤسسة الرياضية من المصادر الخارجية لضمان كفاءة التشغيل بصفة مستمرة، ويختص هذا النشاط بعمل الآتى في المؤسسات الرياضية:

١. اختيار أفضل مصادر الشراء والتوريد للأجهزة والأدوات الرياضية من حيث الالتزام بمواعيد التوريد والالتزام بمستوى الجودة وتقديم أفضل للأسعار.
٢. الاختيار المناسب للجان الفنية والمالية والقانونية القائمة على عملية الشراء واستلام الأصناف في المؤسسة الرياضية.
٣. وضع وتطوير سياسات مناسبة للشراء تستطيع المؤسسة الرياضية من خلالها توفير احتياجاتها من المستلزمات بأسهل الطرق وأفضل الشروط
٤. توفير كل ما تحتاجه المؤسسة الرياضية من السلع والخدمات في الوقت والمكان المناسب في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة للمؤسسة الرياضية.
٥. عمل عروض أسعار للأصناف المطلوب شرائها وأخذ الأصناف الأقل سعراً.
٦. تحسين العلاقات مع الموردين من خلال الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاههم مما يؤدى إلى ثقتهم وتعاونهم مع المؤسسة الرياضية عند الحاجة.
٧. الرقابة والتقييم المستمر على إدارة المشتريات بالمؤسسة للتعرف على ما تم إنجازه من أعمال.

٨. أنواع الشراء هي:
أ- الشراء بطريقة المناقصة العامة: وهى مجموعة من الإجراءات تهدف إلى دعوة الجمهور للاشتراك في العملية التي تطرحها الإدارة بقصد الوصول إلى المناقص الذي يقدم أرخص الأسعار للتعاقد معه، ويتم الإعلان عنها في الجرائد الرسمية.
ب- الشراء بطريقة الممارسة العامة: وهى التعاقد بقرار من السلطة المختصة مع اقتراح تشكيل لجنة الممارسة برئاسة موظف مسئول وعضوية عناصر فنية ومالية وقانونية.
ج-الشراء بطريقة المناقصة المحدودة: وهى قصر الاشتراك في المناقصة على الموردين أو مقاولين أو استشاريين أو خبراء أو فنيين بذواتهم في مصر أو الخارج مع توافر شروط الكفاية الفنية والمالية وحسن السمعة.
د- الشراء بطريقة المناقصة المحلية: وهى لا تزيد قيمة التعاقد فيها عن (٢٠٠٠٠٠) جنيه وهو نفس شروط المناقصة المحدودة ولكن في نطاق المحافظة.
ه- الشراء بطريقة الممارسة المحدودة: وهى شراء الأشياء التي لا تصنع أو تستورد أو توجد لدى جهات أو أشخاص بذواتهم.
و- الشراء بطريقة الإنفاق المباشر: وهى الحالات العاجلة التي لا تحتمل إجراءات المناقصة أو الممارسة بجميع أنواعها.

- التنبؤ بالطلب: ويعنى تحديد مقدار المنتج أو الخدمة التي سيطلبها المنتفعين أو المستفيدين بالمؤسسات الرياضية في نقطة مستقبلية معينة حيث يعمل هذا النشاط على الآتي:
١. تحديد الأهداف المراد تحقيقها بالمؤسسات الرياضية.
٢. تحديد الواجبات المنبثقة عن الأهداف المراد تحقيقها وتحديد أسبقية كل منها.
٣. تحديد مختلف الطرق والنظريات والوسائل التي تؤدى إلى تحقيق أهم الواجبات.
٤. تحديد أنسب أنواع التنظيم المتبع.
٥. تحديد الميزانيات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

- مناولة المواد: وتتناول تدفق كافة المواد الخام والمخزون تحت التشغيل والبضاعة التامة الصنع المرتبطة بالرياضة سواء في المخازن أو المصانع حيث يتم تنظيم عملية المناولة وفقاً للآتي:

١. شكل الأدوات والأجهزة المرتبطة بالمنافسات الرياضية المراد تصنيعها أو نقلها أو رفعها للمؤسسات الرياضية.
٢. وزن الأدوات والأجهزة المرتبطة بالمنافسات الرياضية المراد تصنيعها أو نقلها أو رفعها للمؤسسات الرياضية.
٣. المسافة التي ستنتقل خلالها هذه الأجهزة والأدوات الرياضية وطبيعة الممرات التي ستمر عليها من ناحية سعتها أو استواء أرضيتها.
٤. طبيعة المادة المطلوب نقلها (صلبة – سائلة – غازية) في المؤسسات الرياضية.
٥. درجة خطورة المادة المطلوب نقلها من وإلى المؤسسات الرياضية والاحتمالات التي تتعرض لها أثناء عملية النقل.

- التغليف: ويخدم المنتج الرياضي في تصميم العبوات لأغراض المناولة والتخزين ويخدم التسويق الرياضي كشكل من أشكال الترويج والإعلان، ويقوم هذا النشاط بعمل الآتي:

١. مراعاة توافر وجود هوية المنتج الرياضي عند تصميم العبوات للمحافظة على مظهر العبوة.
٢. استخدام التقنيات الحديثة في الطباعة بحيث تكون عوامل جذب للمنتج الرياضي عند التعبئة والتغليف.
٣. التأكيد على تكلفة العبوات والتغليف حتى لا يؤثر على تكلفة المنتج في النهاية، فيخرج من المنافسة.
٤. توفير الحماية الكاملة للمنتج الرياضي عند التغليف من أي تأثيرات مضرة مثل الحشرات والكائنات المجهرية وغيرها.
٥. توفير معلومات خاصة بالمنتج الرياضي على العبوة بحيث يسهل من خلالها الاتصال بالمنتج أو المصدر فتعبر عن هويته والتعامل معه بسهولة.

- الأجزاء أو الخدمات المعاونة: وهى مسئولة عن توفير قطع الغيار والدعم الفني للمنتجات الرياضية حتى فترة ما بعد البيع للمستفيدين بالمؤسسات الرياضية ويعمل هذا النشاط على الآتي:
  ١. توفير قطع الغيار لكافة الأجهزة والأدوات الرياضية بالمؤسسة.
  ٢. توفير كوادر فنية تتميز بالكفاءة العالية لصيانة هذه الأجهزة بالمؤسسات الرياضية.
  ٣. توفير الدعم المالي لصيانة الأجهزة والأدوات الرياضية بصفة مستمرة.
- اختيار الموقع: وتختص باختيار مواقع العمل والمخازن ومرافق المؤسسة الرياضية ومراعاة العوامل المؤثرة في الاختيار مما يؤدى إلى تحسين مستويات خدمة المستفيدين حيث يختص هذا النشاط بالآتي:

١. مراعاة قرب المنشأة الرياضية من وسائل النقل المختلفة وأقسام الاستخدام.
٢. مراعاة استيعاب الموقع للأجهزة والأدوات الرياضية المراد تخزينها وأيضاً للأعضاء المشاركين.
٣. توفير عوامل الأمن والسلامة بالمنشأة ضد الحريق والسرقة والأتربة والحشرات.
٤. مراعاة الإضاءة اللازمة والتهوية المناسبة بالمنشأة الرياضية.
٥. توفير مساحات كافية بالمنشأة الرياضية لاستيعاب جميع الملاعب وصالات التدريب.

- مردودات المبيعات أو الخدمات: وتختص بمناولة البضائع المرتدة أو المنتجات المعيبة في المؤسسات الرياضية حيث يختص هذا النشاط بالآتي:

١. توفير كوادر فنية ذات كفاءة عالية للتعامل مع المرتجع وفرزها واستخراج المعيب منها.
٢. توفير معلومات كافية عن الموردين التي تقوم المؤسسة الرياضية بالتعامل معهم لسيولة الاتصال بهم في حالة الارتجاع.
٣. توفير وسائل نقل مناسبة لنقل المرتجع من المخازن إلى المصنع.
٤. توفير الدعم المالى الذى يتيح التعامل مع المرتجع والبضاعة المرتدة بصورة أفضل.

- الاتصالات اللوجستية: وتعتمد بصفة رئيسية على الاتصال الفعال بين المؤسسة ومورديها وعملاؤها أو المستفيدين، وبين الوظائف الرئيسية داخل المؤسسات مثل اللوجستيات والإنتاج والتسويق والاتصال داخل كل نشاط لوجستى وبين الأنشطة اللوجستية بعضها مع بعض، حيث يتم استخدام نظم المعلومات ووسائل الاتصال أو الإعلام الآتية في إدارة الأنشطة اللوجستية:

١. وسائل الاتصال الإداري الأفقي بين الموظفين من نفس المستوى الوظيفي.
٢. وسائل الاتصال الإداري الرأسي بين مستويات الإدارة الثلاثة العليا والوسطى والتنفيذية.
٣. وسائل الاتصال أو الإعلام المقروءة مثل الآتي:
   أ- الكتب.
   ب- الصحف والمجلات.
   ج- النشرات والملصقات.
   د- الميكروفيلم وهو فيلم يحمل صوراً مصغرة من صفحات كتب أو مجلات أو مخطوطات.
   ه- البريد الإلكتروني وهو نظام تبادل الرسائل عن طريق الحاسبات الآلية.
   و- الفاكسيملى (الفاكس) وهو نقل محتويات المستندات من طرف إلى آخر عن طريق خطوط التليفون العادية من خلال جهاز الفاكس.
٤. وسائل الاتصال أو الإعلام المسموعة مثل الآتي :
   أ- الراديو.
   ب- التليفون.
   ج- أشرطة التسجيل.
   د- الميكرويف وهو ذبذبات راديو عالية ترسل إشارات الإذاعة عبر مدن العالم المختلفة.
   ه- وكالات الأنباء وهى مؤسسات إعلامية تمتلك وسائل الإعلام المختلفة.
   و- البريد الصوتي وهو نظام متوافر في البريد الإلكتروني يتم تبادل الرسائل الصوتية عن طريقه.

٥. وسائل الاتصال أو الإعلام المسموعة المرئية مثل الآتي :
أ- التليفزيون.
ب- الفيديو.
ج- الفيديو ديسك وهو يشبه نظام الفيديو حيث تكون المادة المسجلة على اسطوانات مثل اسطوانات الصوف، ويتصف بنقاء صورته وقدرته على تخزين صفحات عديدة.
د- الأقمار الصناعية وهى لوحة مفاتيح إلكترونية تتحرك في مدار حول الأرض وتستخدم في نقل مكالمات التليفون والبرامج التليفزيونية.
ه- الأنظمة الاجتماعات عن بعد (الفيديو كونفرانس) وهو استخدام نظام الاتصالات المتبادلة عن بعد للعاملين بالمؤسسة والمؤسسات المرتبطة ويمكن عقد اجتماعاتهم سوياً بطريقة إلكترونية.
و- الأكواخ الإلكترونية وهو نظام يربط التليفون أو التليفزيون بأجهزة الكمبيوتر لإيجاد اتصال متبادل بين مجموعة من الأشخاص تابعين لمؤسسة وهم جالسون في مكاتبهم المنزلية.
و- الإنترنت وهو وسيلة اتصال عالمية تربط بين أنحاء العالم عرضاًً لجميع الأنشطة من مختلف الاتجاهات والمجالات المختلفة.
٦. وسائل الإعلام الثابتة مثل الآتي :
أ- المؤتمرات.
ب- الندوات.
ج- المعارض.
٧. استخدام نظم المعلومات في إدارة الأنشطة اللوجستية في المؤسسات الرياضية، وهى كالآتي:
أ- نظم تشغيل البيانات.
ب- نظم معرفية
ج- نظم تجهيز المكاتب آلياً.
د- نظم المعلومات الإدارية.
ه- نظم دعم القرارات.
و- نظم دعم الإدارة العليا.
ز- النظم الخبيرة.

* مكونات خدمة المستفيدين في المؤسسات الرياضية :

تتضح مكونات خدمة المستفيدين بالمؤسسات الرياضية في المراحل الآتية:

- المرحلة الأولى : مرحلة الإعداد للأنشطة وتتضح عناصرها في الآتي:

- كتابة سياسات المستفيدين بالمؤسسات الرياضية ليتعرف عليها جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي.
- القدرة على استخدام وسائل الاتصال المختلفة سواء كان داخلياً أو خارجياً بالمؤسسات الرياضية.
- وجود إدارة خاصة بخدمة المستفيدين بالمؤسسات الرياضية وذلك في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.
- قدرة النظام المتبع بالمؤسسة الرياضية على الموائمة بين أهداف المؤسسة وآراء المستفيدين.

- المرحلة الثانية: مرحلة التنفيذ للأنشطة وتتضح عناصرها في الآتي:

- تقدير معدل إتمام الشراء المتفق عليه من المؤسسة والتي تعمل به دائماً لإتمام أمر الشراء المطلوب من المستفيدين لصالح المؤسسة.
- توفير كل احتياجات الأنشطة الرياضية من المخزون المناسب كالأدوات والأجهزة الرياضية.
- تطبيق شروط دورة أمر لشراء في إعداد أوامر شراء الموارد المادية المرتبطة بالأنشطة الرياضية المختلفة بالمؤسسة.
- الشروط الخاصة بالعملية التي يتم فيها إخطار المستفيدين بالمؤسسات الرياضية لاستفساراتهم وأسئلتهم عن الوضع الحالي بأوامر الشراء الخاصة بهم من خلال الحساب الختامي.

- المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد التنفيذ للأنشطة وتتضح عناصرها في الآتي:

- توفير الأجهزة والأدوات الرياضية التي قد تطلب من المستفيدين بالمؤسسات الرياضية والتي تتعلق بطلباتهم.
- مراعاة التعاون بين الجهاز الفني المتخصص بالمؤسسة والمنتفعين أو المستفيدين للمنتج أو الخدمة الرياضية حتى يتحقق رضاء المستفيدين.
- ننبع المنتجات والخدمات الرياضية المقدمة من المؤسسة الرياضية لضمان تحقيق رضاء المستفيدين بصفة مستمرة.
- مراعاة استجابة المؤسسات الرياضية لكل ما يتعلق برغبات المستفيدين نحو المنتج أو الخدمة المقدمة لهم.

وواجهة المؤسسات الجامعية اليوم بيئة عالية التنافس علي أثر التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتفاقية العامة للتعريفة والتجارة *General Agreement & Tariff and Trade* (GAT) والعولمة ، وأصبحت المؤسسات الجامعية علي اختلاف أنواعها (جامعات أجنبية وجامعات خاصة محلية وجامعات دولية) تتنافس علي التمويل والموارد والطلاب، وتواجدت الحاجة الملحة إلي تبني رسالة جديدة هي رسالة تطوير الجودة في كل ما تقدمه المؤسسة من خدمات .

وعلي الرغم من أن تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية أصبح جوهرياً وأساسياً لإمكان الصمود والبقاء ومواجهة البيئة الموجهة نحو السوق إلا أنه لم يتعرض له سوي عدد قليل من الدارسين، وتطبيق الجودة الشاملة علي الخدمات الداعمة بالمؤسسات الجامعية والتي تمثل اللوجيستيات أهم محاورها لم يحظي باهتمام الدارسين ، ربما بسبب الاعتقاد السائد بسهولة تطبيق نظم الجودة علي هذه المهام نظراً لتشابه غالبيتها مع الأنشطة التي يمارسها معظم المؤسسات المختلفة صناعية أو خدمية ، ولكن الواقع أن التعامل مع اللوجيستيات بالمؤسسات الجامعية يختلف نتيجة اختلاف العملاء ونوعية الخدمة والبيئة المحيطة ، مما يترتب عليه تداخل اعتبارات التقييم وتعددها وصعوبة التعبير الكمي لها بالإضافة إلي المجال العريض لمتطلبات العملاء ، واللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية أصبح ينظر إليها باعتبارها تمثل أهم مصادر القوة والجدارة بالمؤسسة والتي يمكن من خلالها أن تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات

❖ التحديات التي تواجه المؤسسات الجامعية في الوقت الحالي :

ترجع معظم التحديات إلي اتفاقية GAT والعولمة *Globalization* ، فرغم أن اتفاقية GAT حديثة العهد بالتعليم العالي ، إلا أن هذه الاتفاقية لها أثر كبير بالنسبة لدور الحكومة والطالب وتسجيل وترخيص مقدمي الخدمة التعليمية والاعتمادية والاعتراف بالمؤهلات والتمويل والإعانات والدعم وغيرها.

كما أثرت أيضاً العولمة في التعليم الجامعي فأصبح مقاداً باحتياجات السوق وأصبحت مؤسسات التعليم الجامعي تتنافس علي الطلاب والموارد النادرة وعلي الاعتراف ، وتحولت الاقتصاديات المبنية علي أساس التصنيع والخدمات إلي الاقتصاديات المبنية علي أساس المعرفة وقد ترتب علي هذه التحديات ما يلي :-

- ظهور مشكلة التمويل وسلوك الطرف المستثمر وأهمية التكلفة والعائد علي الاستثمار، حيث أن حجم الإنفاق المطلوب لإدارة هذه المؤسسات يعتبر كبير.
- الأهمية المتزايدة للتحالفات الإستراتيجية في البيئة الصناعية تقود المؤسسات الجامعية إلي عمل شراكات مع الصناعات والجامعات الأخرى خاصة البرامج المشتركة والمشاركة في الموارد .
- التحديات العديدة التي تفرضها البيئة الاجتماعية والاقتصادية علي مؤسسات التعليم العالي أجبرت المؤسسات الجامعية علي إعادة التفكير في عروضها سواءً في الخدمات التعليمية أو التدريبية أو الخدمات الداعمة الأخرى .
- المنافسة بين الجامعات بلغت ذروتها وهذا تطلب تطوير العرض الطبيعي لكي يكون مفصلاً حسب طلب العميل في الطريقة التي تستقطب بها المؤسسة عملائها .
- أصبح علي المؤسسات الجامعية أن تتبني مدخلاً تجارياً من أجل أن تخدم عملائها بشكل أفضل ، وأصبحت المؤسسات الجامعية تتحرك تجاه سوق مقادة بالمستهلك كلية فسلوك العميل هو الذي يقدم ديناميكيات التطوير الحقيقة للمؤسسة الجامعية .
- رغم أن قضايا التعليم هي الأكثر تحليلاً إلا أن مطالب العملاء ، وأهمهم الطلاب أصبحت تذهب لأكثر من ذلك فالخدمات اللوجيستية التي تدور محاورها حول المرافق المتكاملة وخدمات الصيانة والإمداد ووسائل النقل أصبحت عوامل حاسمة في اختيار المؤسسة الجامعية.
- هذه العوامل وغيرها أوجدت ضرورة لاتباع منهج الجودة الشاملة في كل ما تقدمة المؤسسة الجامعية من خدمات لكي تستطيع الصمود والبقاء أمام هذه التحديات، وأصبح عليها أيضاً أن تركز جودها علي التهديدات المتصلة بتقديم الخدمات اللوجيستية وتخصيص الموارد وما إلي ذلك .

❖ الخدمات اللوجيستية بالمؤسسة الجامعية :

بالنظر إلي المؤسسة كنظام بيئي متكامل ، ومن خلال التحليل المزدوج للبيئة والأداء الداخلي لهذا النظام ، يتضح حجم التحديات التي تواجه المؤسسة الجامعية ويتضح أيضاً أن معظم نقاط القوة والضعف الداخلية ، وكذا معظم الفرص والتهديدات الخارجية ترجع للخدمات اللوجيستية الداعمة التي تدور محاورها حول ما يلي :

- البنية الأساسية المتمثلة في المواقع وأماكن المعامل والقاعات
- المرافق المتكاملة شاملة الملاعب والكافيتريات والعيادات وساحات الانتظار وغيرها .
- خدمات الصيانة والإصلاحات والصيانة والمزروعات .
- الإمدادات من الأدوات والتجهيزات والأثاثات والكتب وقواعد البيانات وخدمة الإنترنت وأعمال التخزين والعهد اللازمة .
- وسائل النقل والانتقال .
- أنماط التجهيزات والتأثيث للمعامل والقاعات الوقد أوضح والمكاتب .

❖ دور اللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية :

يتمثل دور اللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية في تأكيد وضمان التدفق والتخزين الأمامي والعكسي الكفء والفعال للسلع والخدمات والمعلومات المرتبطة ذات العلاقة وذلك في كافة أنحاء المؤسسة الجامعية من أجل تلبية احتياجات العملاء .

وإذا أردنا أن نترجم هذا الدور إلي أنشطة لوجيستية ، فإن الأنشطة اللوجيستية المتمثلة في خدمة العميل، والنقل ، وعمليات التخزين، والشراء ، والتنبؤ بالطلب، والمخزون ، ومناولة المواد، وتشغيل أوامر الطلبات، والتغليف، والأجزاء أو الخدمات المعاونة، واختيار المواقع ، واللوجيستيات العكسية، والاتصالات اللوجيستية، فجميع هذه الأنشطة يمكن أن تؤدي في المؤسسات سواءً إنتاجية أو خدمية ولكن تختلف طريقة تأديتها بدرجات متفاوتة حسب طبيعة النشاط ومجال عمل المؤسسة وحجمها وخلافه.

والأنشطة اللوجيستية التي تخدم دور اللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية علي النحو سالف الذكر هي علي سبيل المثال وليس الحصر :

- اختيار الموقع.
- الإصلاحيات والصيانة.
- الاتصالات اللوجيستية.
- خدمة العميل.
- النقل.
- عمليات التخزين.
- الشراء.
- وغيرها من الأنشطة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الخدمات.

❖ أهمية اللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية :

- تمثل اللوجيستيات محور من محاور الترخيص والاعتماد ، حيث تتضمن معايير الاعتراف بامتلاك المؤسسة الجامعية لمنشآت في موقع مناسب يشمل القاعات والورش والمكاتب والمرافق والخدمات والتجهيزات كما أن العديد من معايير الاعتراف تنص علي توصيف كمي ونوعي للمباني والقاعات والتجهيزات، ومصادر الطاقة، والمكاتب، ومواقف السيارات، والملاعب والوسائل التعليمية .
- تمثل اللوجيستيات محوراً رئيسياً من محاور الجودة المنصوص التي وضعتها حيث تنص المبادئ الثمانية لها (بعد تطويعها بما يتفق مع المؤسسات الجامعية) علي البنية التحتية من أبنية وورش ومعامل ومصادر المعلومات، وتنص أيضاً علي الخدمات وتشمل الصيانة، والإصلاحات والنقل والمواصلات والمشتريات والمزروعات وغيرها .

* تؤثر اللوجيستيات علي نجاح وفاعلية أداء كافة وظائف المؤسسة الجامعية وذلك كما يلي

- تعتبر محرك التكلفة الرئيسي بالمؤسسة حيث أن الجهاز القائم علي إدارتها مسئول عن إنفاق حجم كبير جداً من الإعتمادات المالية بها.
- تعتبر اللوجيستيات مهمة جداً لمحاسبة التكاليف حيث أن المعلومات المرتبطة بها تساعد في أغراض الرقابة واتخاذ القرارات.
- تؤثر اللوجيستيات علي الموازنة التخطيطية من حيث الإنفاقات الرأسمالية المتعلقة بالاستثمارات اللوجيستية في المباني الجديدة والتجهيزات والمعدات وما إلي ذلك.
- تؤثر اللوجيتسيات في الشئون المالية حيث تعتبر مصدر رئيسي لإعداد التقارير المالية ومراقبة المخزون والجرد والمركز المالي .
- تؤثر اللوجيستيات علي قرارات الإدارة العليا من حيث زيادة فاعلية دراسات الجدوى وتقييم القرارات الاستثمارية ، وكذا التزام المؤسسة بالاتفاقات والعقود مع الأطراف الخارجية ، وكذلك التخطيط طويل الأجل.

- تساهم اللوجيستيات مع القبول والتسجيل ، والتغذية والإعاشة ، وغيرها من التقسيمات التنظيمية من حيث المقدرة علي خدمة العميل وإرضاء العملاء وذلك من خلال ما تضيفه من منفعة مكانية ومنفعة زمنية وخلق قيمة للعملاء والمؤسسة .

❖ الجودة بالمؤسسة الجامعية :

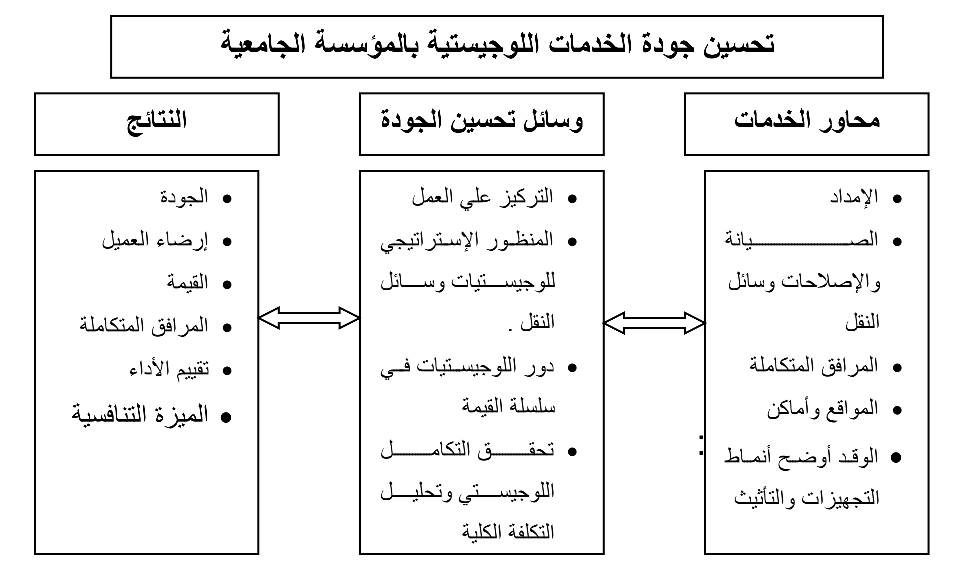
اختلفت آراء الدارسين حول ذلك، ولكن من المعروف أن الجودة بالمؤسسة الجامعية أصبح ينظر إليها علي أنها البديل الإستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية والجودة بالمؤسسة الجامعية متعددة الأوجه، وتقوم علي مدخل النظم، وتتضمن جودة المدخلات والعمليات والمخرجات، ، وتستند إلي المبادئ المتمثلة في التركيز علي العميل، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر، واتخاذ القرارات بناءً علي الحقائق، وتغيير ثقافة المؤسسة نحو تحسين الجودة وغيرها ، وذلك بهدف إشباع حاجات ذوي المصالح المختلفين بالمؤسسة ، وتعتمد الجودة الشاملة بالمؤسسة علي أداء الإدارة في التخطيط والتنظيم والرقابة في جميع المناطق الوظيفية مثل القبول والتسجيل، وشئون الطلاب، والتمويل، والموارد البشرية، واللوجيستيات وغيرها فهي إذاً متغلغلة في كافة الأنحاء بالمؤسسة الجامعية.

- وسائل تحسين جودة الخدمات اللوجيستية بالمؤسسة الجامعة :

إن التوجه الرئيسي لإستراتيجية اللوجيستيات باعتبارها داعمة للتعليم يجب أن يكون أحدي استراتيجيات المؤسسة ، أي أنه أصبح من المهم جداً أن نربط اللوجيستيات بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة واعتبارها منظومة جزئية من المنظومة الكلية للمؤسسة الجامعية .

وتعتبر اللوجيستيات واحدة من آخر الفرص الحقيقية للمؤسسات الجامعية لتحسين كفاءتها فالمواقع والتسهيلات ووسائل النقل والمرافق المتكاملة تمثل فرصاً حقيقية للمؤسسة الجامعية.

ولكي تستطيع المؤسسة تحسين جودتها ينبغي إتباع ذات الأسس والوسائل الخاصة بجودة الخدمة، والتي تتبلور بالنسبة للوجيستيات في خمسة محاو (علي سبيل المثال وليس الحصر) كما سيتضح بعد ذلك، ويوضح الشكل التالي تحسين جودة الخدمات اللوجيستية بالمؤسسة الجامعية.



أ – تحديد عميل المؤسسة الجامعية :

إن التركيز علي عميل المؤسسة الجامعية بالذات يتطلب تحديد العميل نظراً لتعدد عملاء المؤسسة الجامعية ، ولقد اختلفت آراء الدارسين بخصوص عملاء المؤسسة الجامعية .

وتري "سهيرعبد الحميد الحلفاوي"(٢٠١١م)، العملاء الذين يتفاعلون مع هذه النوعية من الخدمات هم :

- الطالب : باعتباره متلقي الخدمة أثناء مرحلة الوقد أوضح والاهتمام بالخدمة اللوجيستية المقدمة للطالب تؤدي إلي زيادة الإقبال علي المؤسسة الجامعية.
- الموظفين بالإدارات الداعمة : حيث أن تلبية احتياجات الموظفين تؤدي إلي تعميق الإخلاص والولاء وتحسين الخدمات التي يؤدونها.
- أعضاء هيئة التدريس : يترتب علي الاهتمام بالخدمات التي يقدم لهم تقديم خدمة ممتازة للطالب، بالإضافة إلي اعتبار المؤسسة نقطة جذب لهذه العناصر عن باقي المؤسسات المنافسة . ونظراً لأن الحدود داخل المؤسسة الجامعية وخارجها بدأت تتلاشي لتصبح المؤسسة بأنظمتها شبكة من العلاقات لتحقيق الأهداف المرجوة، وحيث ظهر اتجاه لتطبيق

آليات السوق الخارجية داخل حدود المؤسسة أي أصبح من الضروري التعامل مع العلاقات داخل وخارج المؤسسة علي صعيد واحد، وتواجدت علاقة شبه تسويقية بين المورد الداخلي والعميل الخارجي في ذات المؤسسة، أي أن العلاقة بين الثلاثة فئات من العملاء أصبحت علاقة شبه تسويقية أصبحت كل فئة عميل ومورد في ذات الوقت بالنسبة لباقي الفئات أي لعب الموظف وعضو هيئة التدريس والطالب دور المرسل والمستقبل في ذات الوقت

ب – رضاء العميل :

تركز الجودة الشاملة بصفة رئيسية علي رضا العميل حيث تقوم علي تفهم احتياجات العملاء وإشباعها لدرجة أن مفهوم الجودة أصبح يفسر من منظور العملاء ، وتلعب الخدمات اللوجيستية دور رئيسي في رضا العميل، ففي الخدمة اللوجيستية يعتبر الرضا والجودة عوامل أساسية مترابطة ومتداخلة فيما بينها في علاقة دائرية سببية ، ولكي يمكن أن تكون اللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية ذات جودة يجب عليها أن تتبني هذا المدخل أكثر وأكثر لجذب والإبقاء علي عملائها ، وأهمية رضا العميل تتمثل فيما يلي :

- هناك علاقة طردية تربط بين معدل إرضاء العميل وتطبيق عناصر الجودة بالخدمات اللوجيستية المقدمة.
- يساعد رضا العميل المؤسسة علي اكتشاف أذواق العملاء وفهم احتياجاتهم .
- يساعد في صنع القرارات والسياسات المستقبلية .
- يعتبر أداة لجعل المؤسسة الجامعية تتكيف مع التغيرات المطلوبة ومع المجتمع المحيط.
- يساهم في إعادة ترتيب المنظومة الجامعية والمهارات الإدارية المرجوة بها ونظام التمويل والتكاليف.
- رضاء العميل هو مؤشر للولاء العالي للعميل والاستهلاك العالي للخدمة واستقطاب عملاء آخرين.
- فالرؤية المشتملة علي رضا العميل وتقييم النتائج أصبحت نقطة البداية لأي إصلاح بالمؤسسة الجامعية .

* النظر إلي اللوجيستيات من منظور إستراتيجي :

وهذا يتطلب أن يكون هناك تخطيط إستراتيجي، ورؤية، ورسالة، وأهداف إستراتيجية، وبرامج وسياسات، وسيكتفي هنا بشرح التخطيط الاستراتيجي والرسالة المعلنة حيث أن المفاهيم المتبقية تندرج تحت كل منها ، وذلك كما يلي :

أ- التخطيط الإستراتيجي للوجيستيات :

- يجب أن تعمل اللوجيستيات وفق خطة إستراتيجية متكاملة تتفق مع خطة المؤسسة ككل، وذلك عن طريق توقع الطلب المستقبلي علي الخدمات اللوجيستية، ويجب أن تكون الخطة الإستراتيجية للوجيستيات من أهداف اللوجيستيات وترتيب أولوياتها (التكلفة، والتسليم ، والمرونة) بطريقة تتفق مع مهمة وأهداف المؤسسة، وكذلك علاقة اللوجيستيات بالوظائف الأخرى بالمؤسسة، ووصف للأنشطة اللوجيستية والإستراتيجيات اللازمة لها، والبرنامج العام للوجيستيات والخطط التشغيلية.
- يمكن من خلال التخطيط الإستراتيجي إعداد مقاييس للمقارنة بها ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية بناءً عليها.

* رسالة اللوجيستيات :

- هي المهمة أو السبب الرئيسي لوجود اللوجيستيات بالمؤسسة، ورسالة اللوجيستيات هي أن التخطيط وتنسيق كل الأنشطة الضرورية لتحقيق المستويات المرغوبة من الخدمة المقدمة وبالجودة اللازمة وبأقل تكلفة ممكنة.
- تعتبر رسالة اللوجيستيات هي جزء من رسالة المؤسسة الكلية، وتحتوي علي مكونات رئيسية هي : تحديد العملاء وتعريف الخدمات الرئيسية وتحديد المدى الجغرافي ، وتحديد التكنولوجيا المستخدمة وتحديد الصورة العامة المرغوبة وكذلك التعبير عن الالتزام بالنمو والربحية والبقاء .

التحديد الدقيق لرسالة اللوجيستيات يمكن أن يؤدي إلي التميز اللوجيستي بالتكامل مع باقي الإستراتيجيات التي توضح وتميز الفروق والاختلافات بين الخدمة اللوجيستية التي تؤديها المؤسسة الجامعية والخدمة التي تؤديها المؤسسات الجامعية الأخرى، ومعني ذلك أن رسالة اللوجيستيات تعتبر مستند ومساعد رئيسي في جودة الأنشطة اللوجيستية بالمؤسسة.

* تفعيل دور اللوجيستيات في سلسلة القيمة بالمؤسسة الجامعية :

- سلسلة القيمة تقسم المؤسسة الجامعية إلي أنشطتها المناسبة إستراتيجياً (وثيقة الصلة بالموضوع) ويمكن من خلال أداء هذه الأنشطة جميعها تحقيق الجودة اللازمة بالتكلفة المناسبة وبصورة أفضل من المنافسين .
- تركز سلسلة القيمة تقسم بالمؤسسة الجامعية علي ماهية احتياجات العملاء وكيف يتم تلبيتها وبواسطة من وأين وهي تحدد دوافع القيمة للعملاء فيما يتعلق بالجودة والتكلفة والعائد .
- وأنشطة سلسلة القيمة بالمؤسسة الجامعية تتضمن اللوجيستيات سواءً كانت لوجيستيات مدخلات أو لوجيستيات عمليات أو لوجيستيات مخرجات واللوجيستيات هي أيضاً سلسلة قيمة مكونة من أنشطتها الجزئية داخل المؤسسة وتساهم في تقديم تحسينات فيما يتعلق بالتكلفة وتخفيض زمن الإنجاز والجودة والقيمة، أي أنها تساهم إسهاماً كبيراً في خلق أو تحسين القيمة للعميل من خلال دورها في سلسلة القيمة .
- وعلي مستوي المؤسسة الجامعية فإن القيمة الاقتصادية للاحتفاظ بالعملاء علي مرور الزمن تكون أعلي بكثير من استبدالهم وأن المؤسسة التي تحسن قيمة العميل والتي تزيد حصتها من العملاء يكون على حساب المؤسسات التي لا تقدم مثل هذه المنافع ، وإن بقاء المؤسسة يمكن أن يدوم طويلاً بمعاملة العملاء لأن المنافسة تزداد والعروض السوقية أصبحت وفيرة، والعملاء يريدون أن يتعاملوا مع المؤسسة التي تتجاوب مع احتياجاتهم ولهذا فنجاح المؤسسة وصمودها يستند علي قدرتها في خلق القيمة لعملائها .

* تحقيق التكامل اللوجيستي وتحليل التكلفة الكلية :

يوجد ارتباط تام ما بين التكامل اللوجيستي وتحليل التكلفة الكلية وهما يمثلان جوهر العملية الوجيستية بالمؤسسة.

أ- التكامل اللوجيستي :

الأنشطة اللوجيستية كالنقل والشراء والتخزين والصيانة وغيرها يجب أن تكون متكاملة، بمعني أن جميع الأنشطة اللوجيستية يجب أن يتم تحليلها بدلالة كيفية تأثيرها وتأثرها بالعناصر الأخرى ، وينظر إلي محصلة القرارات الجزئية في صورة قرار واحد لها ككل لمنع التضارب أو التعارض بين القرارات التكلفة الكلية للوجيستيات.

إن الدور الذي تلعبه تكلفة اللوجيستيات أصبح أكثر فاعلية وأهمية بالنسبة للمؤسسات الجامعية والذي بدوره يجعل اللوجيستيات لها تلك الأهمية الكلية.

فالنظرة الشمولية لتكلفة الأنشطة اللوجيستية توضح أن تكلفة إحدى الأنشطة يترتب عليها زيادة في تكلفة أنشطة أخري ، وبالتالي فإن تحقيق التوافق أو التوازن ما بين تكاليف هذه الأنشطة يترتب علية تخفيض التكلفة للنظام اللوجيستي ، ومن ثم التشغيل بطريقة اقتصادية ، أي ما يسمي بتحليل التوازن (*Trade off analysis*) وهذا التحليل يعتبر غاية في الأهمية لصانع القرار اللوجيستي خاصة إذا ما تم احتساب نسبة الزيادة في الإنفاق علي أحد العناصر وما يترتب عليها من نسبة تخفيض في الإنفاق في العناصر الأخرى، فهناك حالات يتضح منها أنه كلما زاد الإنفاق علي أحد العناصر يترتب عليه توفير نسبة أكبر من تكلفة العنصر الآخر، وهناك حالات لا يجلب الإنفاق الكبير علي أحد العناصر توفيراً علي الإطلاق وربما توفيراً طفيفاً في تكاليف العناصر الأخرى.

* تفعيل دور نظام المعلومات اللوجيستي :

- أشار العديد من الدارسين بأن توجه إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة يحكمه التطور التكنولوجي والأنظمة .
- ونظام المعلومات اللوجيستي يعتبر من الأصول الإستراتيجية الهامة بالمؤسسة الجامعية حيث يتولي مهام جمع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات اللازمة من أجل خلق قاعدة بيانات موحدة قادرة علي إمداد الإدارة بالمعرفة عن القاعات والمعامل المتوفرة، والوسائل السمعية والبصرية، الاختيار بين بدائل وسائل النقل، زيادة أو تخفيض المخزون من الأدوات والمستلزمات وقطع الغيار اللازمة للصيانة، المدى الذي إليه يجب أن يتم ميكنة نظام طلبات الاحتياجات وتوفير الأصناف اللازمة وغيرها .
- تعتبر الأدوات اللازمة لبناء نظام المعلومات اللوجيستي أنها قواعد البيانات وشبكات الربط، والبرامج الفنية ، والبرامج الجاهزة ، ثم ظهرت أخيراً أدوات أخري كالبريد الإليكتروني والإنترنت وغيرها، وتساهم هذه الأدوات تقليل الأخطاء وإدخال البيانات بطريقة اقتصادية وسريعة وإعداد الأنماط من الأثاث والتجهيزات، واستخدام الباركود في التصنيف والجرد ومراقبة العهد، كما أنها تتيح للمؤسسة كافة البيانات عن أوامر التوريد ، والفواتير والموردين، والمخزون، وبرامج الصيانة، وتوقيتات الانتقالات.

- تعتمد كفاءة النظام اللوجيستي علي جودة أداء نظم المعلومات، وتحقيق الهدف من النظام اللوجيستي يتطلب تطبيق نظم معلومات لوجيستية متكاملة أي تتكامل داخلياً مع بعضها البعض، وتتكامل أيضاً مع باقي نظم المعلومات بالمؤسسة كالتمويل والتسجيل وغيرها.
- ونظام المعلومات اللوجيستي ضروري لدعم عمليات اتخاذ القرار اللوجيستي ويعتب ضرورياً جداً ، ويترتب علي تواجده زيادة مستويات الثقة وتخفيض حالات عدم التأكد واستثمار أقل لرأس مال المؤسسة .

❖ مستقبل اللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية :

مما سبق يتضح أنه علي المؤسسة الجامعية أن تأخذ بالوسائل التي من شأنها تحقيق الجودة للخدمات اللوجيستية بالمؤسسة الجامعية والتي تتبلور في النهاية إلي مميزات بالنسبة للتكلفة وزمن الإنجاز وجودة الخدمة وغيرها من المحاور التي تؤدي إلي رضاء العميل ، وإضافة القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ويمكن تحسين الخدمات اللوجيستية بالمؤسسة الجامعية ويتم ذلك عن طريق واحد أو أكثر من المحاور التالية :

- مدي وجود قطاع للوجيستيات بالمؤسسة الجامعية.
- مدي توافق أنظمة الجودة بالنسبة للوجيستيات بالمؤسسة الجامعية.
- حجم الاستثمارات في تكنولوجيا اللوجيستيات.
- مدي إيجاد معايير لمقارنة الأداء اللوجيستي بها.
- توقعات العملاء المستمرة لخدمات أفضل.
- مدي الاعتماد علي الشركات المتخصصة في اللوجيستيات كشركات النقل علي سبيل المثال .
- مدي النجاح في تنظيم برامج وورش عمل خاصة باللوجيستيات لتعويض النقص في المتخصصين في هذا المجال.

* إستراتيجيات التنافس في صناعة الخدمة:-

سنتعرض هنا لصناعة الخدمة نظراً لأن التعليم العالي آخر مراحل تطور الخدمات في أغلب الحالات، ومن ثم فإن شرح مفهوم الخدمات والتطور الذي لحق بها ينعكس علي فعالية دراستها وإمكانية تحقيق ميزة تنافسية من خلالها.

– مفهوم الخدمة وخصائصها :- *Service concept & characteristics*

تطور مفهوم الخدمة بمرور الوقت ليعكس التطور الذي لحق بالخدمات وأصبحت الخدمة مجالاً مستقيلاً بذاته ونستعرض فيما يلي الخصائص الشائعة أو المألوفة للخدمة والانتقادات الموجهة إليها من خلال العديد من الدارسين والتي من خلالها يمكن الوصول إلي تعريف مقبول للخدمة .

* خصائص الخدمة :-

- احتواء الخدمة علي جانب غير ملموس : *Intangibility*

لقد استخدم "*Bateason*" مصطلح " *Double Intangible* " وهو يعني التفرقة ما بين عدم الملموسية المادية " *Physical Intangibility* " أي التي لا يمكن أن تلمس وعدم الملموسية الذهنية " *Mental Intangibility* " أي التي لا يمكن أن تفهم، وبالتالي فإن الخدمة إذا كانت تحتوي علي جانب غير ملموس فهو غير ملموس مادياً ويخلق قيمة قد تكون ملموسة لفترة طويلة.

- تباين مواصفات الخدمة (عدم التجانس) : *Heterogeneity*

وهي تعني صعوبة تحقيق التنميط أو التجانس " *Non Standardization* " ولقد أوضح " *Lovelock & Gummesson* " أنه لا ينبغي أن تستمر في التعميم بالنسبة لعدم التجانس (تغاير الخواص أو العناصر للخدمة) علي أنها سمة واضحة للخدمة والتي تضع كل الخدمات بعيداً عن كل السلع، وخاصة أن بعض الخدمات تدخل في التنميط خلال تكنولوجيا المعلومات مثل الإنترنت والاتصالات وما إلي ذلك.

- عادة ما يتم استهلاك الخدمة أثناء إنتاجها: *Inseparability*

وهي تعني التلازم أو التزامن وتعذر الفصل بين إنتاج الخدمة واستهلاكها ولقد أوضح " *Lovelock & Gummesson* " أن هناك خدمات عديدة تنتج جزئياً أو كلياً بصفة مستقلة عن العميل، كما أن هناك خدمات لا تتضمن العميل مباشرة مثل خدمة المعلومات ونقل السلع وما إلي ذلك.

- عدم قابلية الخدمة للتخزين : *Perishability*

وهي تعني أن الخدمة يتم فقدها بمجرد عدم استخدامها " *Exclusion from the inventory* " أي يصعب تخزينها .

ويري " *Lovelock & Gummesson* " أن الخدمات قابلة للتخزين فمثلاً ماكينات الصرف الآلي هي مخزن لعمليات سحب النقدية وهكذا وعموماً إذا كانت الخدمة تنتج وتسلم وتستهلك لكن تجربة العميل هي التي تخزن في ذاكرته لعدة سنوات .

ويصعب القول بأن الخصائص السابقة تعكس كل سمات الخدمات، ولكنها الخصائص الأكثر شيوعاً والتي بنيت علي الخبرة العلمية وليست علي نظريات أو بحوث سابقة في هذا المجال، لذا فإنه من الصعب الوصول إلي تعريف عام وشامل للخدمة، ولكن من أحدث التعريفات هو الذي تقدم به " *Vargo and lusch* " ومضمونه أن الخدمة عبارة عن أداء أو نشاط لتقديم فائدة أو منفعة من أحد الأطراف إلي الطرف الآخر بمعني تقديم الفائدة لصالح كيان آخر أو لصالح الكيان نفسه (حيث يوجد عميل داخلي وخارجي للمنظمة).

هذا ومن الكتابات التي تعرضت لمفهوم وخصائص الخدمة أمكن التوصل إلي ما يلي :-

- تختلف الخدمات عن بعضها البعض وعن المنتجات أيضاً كاختلاف بعضها البعض .
- الخدمة عبارة عن نشاط أو سلسلة من الأنشطة متداخلة في الوقت والمساحة والأطراف المشاركة في إنتاجها واستهلاكها.
- يختلف منظور الخدمة عندما ينظر إليها من جهة العميل أو من جهة المنتج حيث أن كل طرف يصف الخصائص التي يعتبرها هامة بالنسبة له.
- الخدمة تنتج قيمة بالنسبة للعميل والمنتج.
- كلما تقدم المجتمع اقتصاديا كلما زادت أهمية الخدمات (خاصة التعليم والصحة) كمكون رئيسي في الناتج القومي الخاص بالمجتمع .
- الخدمة متحركة وديناميكية ويمكن أن تكون خدمة محلية أو عالمية وتؤثر بشكل متزايد في الاقتصاد العالمي.

ونخلص مما سبق إلي أنه لم يصبح هناك ضرورة لكي يتم الدفاع عن الخدمات علي أنها مختلفة عن السلع، حيث أصبحت صناعة الخدمة مجال مستقل بذاته ، والأبحاث المتقدمة تحاول معالجة الخدمات كالسلع.

- العوامل التي ساعدت علي نمو القطاع الخدمي :-

لقد شهد قطاع الخدمات نمو سريعاً حيث تحول الاقتصاد من اقتصاد يعتمد علي الزراعة والصناعة إلي اقتصاد يعتمد علي الخدمات، وكلما تطور الاقتصاد تصبح الخدمات أكثر أهمية ويتحول الغالبية العظمي من السكان إلي وظائف في أنشطة خدمية، والمجتمع الخدمي يهتم بجودة الحياة التي تقاس بالخدمات مثل الصحة والتعليم وتكنولوجيا المعلومات ، وهناك ما هو أبعد من ذلك حيث تطورت الخدمات وتحولت من المفهوم التقليدي لعملية الخدمة إلي مفهوم الخبرة التي تخلق قيمة مضافة عن طريق المشاركة والاتصال مع العميل والتفاعل البيئي مثلما يحدث في التعليم والسياحة والرياضة وما إلي ذلك.

ولقد شهد قطاع الخدمات نمواً سريعاً منذ الحرب العالمية الثانية وحتى الآن حيث تحول الاقتصاد إلي اقتصاد أساسه الخدمات ويرجع ذلك للأسباب التالية :-

- التقدم الهائل في تكنولوجيا المنتج والتطور الطبيعي للخدمات مثل النقل والمنافع لدعم التطور الصناعي وإلحاق العمالة بصورة كبيرة في الأنشطة غير التصنيعية مثل الصيانة والإصلاح.
- نمو السكان والاستهلاك الكبير للسلع يزيد من تجارة الجملة والتجزئة وأعمال الصرافة والتأمين والعقارات .
- بزيادة الدخل يزيد الطلب علي السلع المعمرة ويزيد الإنفاق علي الخدمات .
- الانتقال إلي عصر المعلومات ونمو الشبكة العنكبوتية الدولية (الإنترنت) أوجد خدمات جديدة.
- الاتجاهات الاجتماعية التي تخلق طلب علي خدمات جديدة وتزيد من نمو الخدمات وهي :-
  - زيادة أعداد السكان المتقدمين في السن يزيد الطلب علي الرعاية الطبية ومراكز اللياقة البدنية.
  - نمو الأسر ذات الدخل المزدوج وزيادة عدد النساء العاملات يخلق خدمات رعاية الأطفال ونظافة المنازل وخدمات المطاعم .
  - زيادة أعداد غير المتزوجين وانتشار حالات البطالة مما يزيد أوقات الفراغ ويخلق فرصاً لخدمات التسلية.

- التغيير في نمط التوظيف ينعكس علي المنظمات التعليمية وعلي أنواع المنظمات التي ستكون هامة لذلك المجتمع.
- التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمعات تنعكس علي الأنواع المختلفة من التعليم والتدريب.

– أهمية الخدمات للاقتصاد العالمي :-

تلعب الخدمات دوراً مركزياً في اقتصاديات الدول وفي التجارة العالمية فليس هناك اقتصاد يستطيع أن يعمل دون البنية الأساسية التي تقدمها الخدمات في شكل خدمات النقل والاتصال والتعليم والرعاية الصحية وما إلي ذلك.

ولقد أصبحت الخدمات حالياً مصدر لنمو الوظائف في الاقتصاد الأمريكي حيث أن التصنيع يستمر في أن يتحرك إلي بلاد أخري مختلفة، والابتكار أو الإبداع وكذلك الاتجاهات الاجتماعية " *Social Trends* " يزيد من نمو الخدمات والطلب عليها ، وأصبحت صناعة الخدمة هي مصدر القيادة الاقتصادية، والمنافسة في الخدمات أصبحت عالمية في الوقت الحالي رغم ما تواجهه من تحديات في بعض الأحيان نتيجة للحواجز التي تضعها الدول لحماية منتجاتها.

ولقد أصبحت الصحة والتعليم سمة هامة في المجتمع الحديث والتعليم العالي أصبح شرطاً للدخول في المجتمع ما بعد الصناعي والذي يتطلب مهارات فنية ومهنية لسكانه.

والمجتمع المدني يتطلب خدمات أكثر وعدالة اجتماعية مما يؤدي إلي نمو في الحكومات والاهتمام بالعوامل البيئة ، واليوم صناعة الخدمة هي مصدر أو مورد القيادة الاقتصادية، وتبلغ صناعة الخدمات الآن ٧٠% تقريباً من الدخل القومي في الولايات المتحدة .

ويقول *Welfram Grubler* وهو أحد الاقتصاديين في معهد الاقتصاد الألماني في كولونيا بألمانيا، بأن أي اقتصاد غير منافس في قطاع الخدمات فهو غير منافس دولياً، أي أن الخدمات تعتبر من الصادرات الرئيسية في الاقتصاديات المتنافسة وأكبر الفرص التسويقية العالمية حالياً أصبحت في قطاع الخدمات فواحدة من أكبر أهم الاحتياجات في الصين هي تعليم العدد الهائل من السكان حتي تتمكن الدولة من التحرك تجاه الاقتصاد الصناعي واقتصاد الخبرة ، وسوف يكون هناك حاجة لخدمات عالمية كبيرة المدى لإنشاء المعاهد التعليمية المطلوبة وبالتالي فإن الدول القادرة علي توريد مثل هذه الخدمات ستجد أمامها فرصة سوقية ممتازة.

- تزايد الاهتمام بالتعليم الجامعي في قطاع الخدمات :-

لم يعد مقياس ثروة الأمم هو حجم الناتج القومي الإجمالي، بل أصبح هو مستوي مهارة وثقافة ومعرفة قاعدة الموارد البشرية التي تتمتع بها هذه الدول ومن هنا أصبح الاهتمام بالتعليم وخاصة التعليم العالي باعتباره حجر الزاوية في عملية تحديث وتطوير وتنمية المجتمع، وأصبح علي التعليم العالي أن ينتج أفراد مؤهلين بالمعرفة والمهارات والوسائل الفنية حتى يتمكنوا من عمل مساهمة عاجلة وسريعة للمجتمع بعد تخرجهم .

وخريجي التعليم العالي يمثلون قوة عمل علي الصعيد الدولي والتي ستدعم التنمية الاقتصادية للمجتمعات والدول، هذا وأصبح لزاماً علي مؤسسات التعليم العالي أن تواجه المنافسة علي التمويل/الموارد /الطلاب، وأن تتبني الوسائل التي تمكنها من التميز والصمود أمام المنافسة.

- المنافسة في المؤسسات الخدمية:-

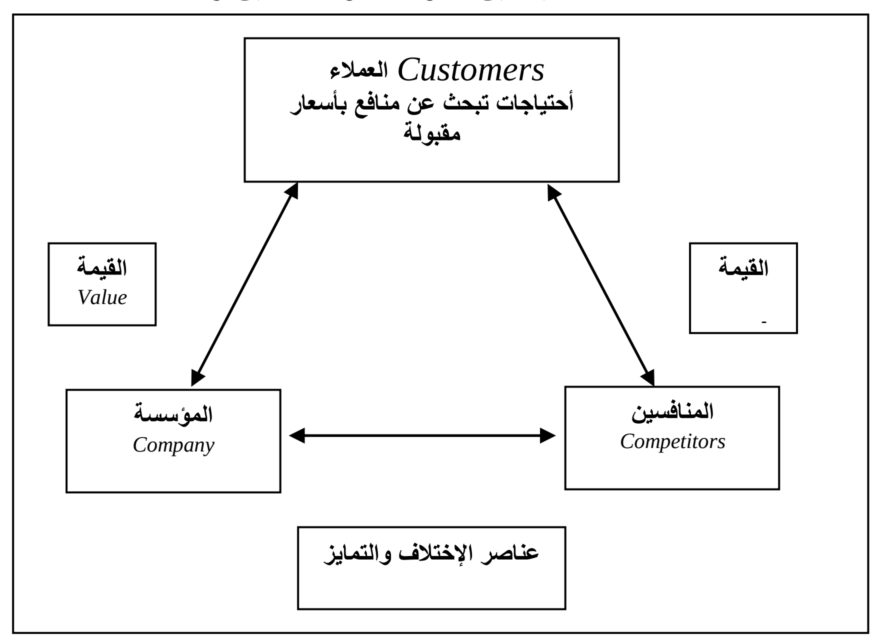
المفهوم الإستراتيجي للخدمة يجب أن يحتوي علي كل عناصر تصميم الخدمة المنافسة، وذلك من حيث نظام تسليم أو تقديم الخدمة، وتصميم المرافق والتسهيلات والإمكانيات ، والموقع وتخطيط الطاقة أو السعة .

وتتنافس مؤسسات الخدمات في بيئة اقتصادية صعبة للغاية ، وقد يرجع ذلك إلي إمكانية تقليد الابتكارات في الخدمات بواسطة المنافسين وكذا ولاء وإخلاص العميل لخدمة معينة، والتي تصبح حاجز للدخول بواسطة خدمات جديدة، وغير ذلك من الأسباب التي تستلزم أن تقوم مؤسسات الخدمات بتطوير إستراتيجية الخدمة التي تقدمها من خلال الملامح التنافسية الهامة لها، فيما يلي شرح المنافسة وإستراتيجيات التنافس في المؤسسات الخدمية.

- العلاقة الثلاثية بين المؤسسة الخدمية والمنافسين والعملاء :-

أصبح نجاح المؤسسة الخدمية يدور حول العلاقة الثلاثية المكونة من المؤسسة ، عملائها، منافسيها، والمعروفة بإختصاراً بالثلاثة " C " .

العلاقة الثلاثية بين المؤسسة والمنافسين والعملاء



ومصدر الميزة التنافسية يوجد أولاً في قدرة المؤسسة أن تميز نفسها في عيون المستهلك عن منافسيها، يلي ذلك عناصر التميز الأخرى من تكلفة وما إلي ذلك.

ولم يعد مقبولاً في الوقت الحالي أن يفترض أن الخدمة سوف تبيع نفسها ولا أن نتوقع أن النجاح اليوم سوف يستمر للأمام في المستقبل ، وبالتالي أصبح البحث عن ميزة تنافسية مستمرة (ثابتة) ومبررة (يمكن الدفاع عنها) هو محور الاهتمام اليوم.

ولكي تكون المؤسسة الخدمية متنافسة اليوم ، فهذا يتطلب مجموعة من جوانب القوة غير العادية خاصة وأنه يوجد تشابهاً كبيراً فيما يتعلق بالنواحي التكنولوجية للخدمة وكذا المنافسة الشديدة حول خدمة العميل والاستجابة السريعة لمتطلباته.

إستراتيجيات التنافس :- *Competitive Service Strategies*

لقد اختلفت رؤية علماء الإدارة عن علماء الاقتصاد في تحديد مفهوم التنافسية ومن ثم استراتيجيات التنافس ، ولقد ظهر في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات منهج بورتر(*Michael Porter*)

– الأستاذ بجامعة هارفارد – للميزة التنافسية ، لينتقل التركيز علي مفهوم الميزة النسبية إلي التركيز علي مفهوم الميزة التنافسية ، وأوضح " بورتر" أن التنافسية مفهوم ديناميكي يعبر عن التفوق النسبي.

مصادر القدرة التنافسية للمؤسسة وتشمل ما يلي:

- يجب علي المؤسسة اختيار المجال الذي يتنافس فيه فيما يتعلق بطبيعة المستهلكين والأسواق بطريقة تختلف عن منافسيها.
- يجب علي المؤسسة أن تتعامل مع كافة الأنشطة التي تقوم بها من إنتاج تسويق وغيرها، علي أن حلقات في سلسلة واحدة كل منها يساهم في تقديم جزء من قيمة المنتج النهائي (سلسلة القيمة) ويتوقف تحقيق المؤسسة لقدرتها التنافسية علي كفاءة إدارتها لهذه الأنشطة علي أنها وحدة متصلة وليست أجزاء منفصلة ، وكلما دعمت مقدرتها المستمرة علي التنافس وخلق قيمة للمستهلك تفوق تكلفة هذه القيمة .
- يجب أن تتبني المؤسسة إستراتيجياتها المحددة من أجل تحقيق ميزتها التنافسية وضمان استمرارها وتعرف إستراتيجية التنافس علي أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلي تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين .

ولقد ناقش " جيمس " *James* " (٢٠٠٤م) ثلاثة إستراتيجيات عامة للتنافس يمكن تطبيقها بواسطة أي منظمة بالرغم من اختلاف النشاط أو الحجم أو كونها تهدف إلي الربح أم غير هادفة للربح ، وهذه الإستراتيجيات هي :-

١) قيادة التكلفة الكلية :- *Overall Cost leadership*

تسعي المؤسسة في ظل هذه الإستراتيجية إلي تخفيض التكاليف ، وبالتالي الأسعار الأقل في السوق ، وتحقيق ربح أقل مقابل حجم كبير من المبيعات وتتطلب هذه الإستراتيجية مباني وتجهيزات ومرافق وتكنولوجيا مبتكرة ورقابة شديدة علي المصاريف الإضافية.

٢) قيادة التمييز :- *Differentiation*

تتطلب هذه الإستراتيجية خلق خدمة متميزة وفريدة للعميل بالمقارنة بالمنافسين وذلك لخلق ولاء للعميل ، وهي تتطلب الكفاءة والفاعلية في جميع أنشطة المؤسسة كما أنها لا تتجاهل التكاليف، ولكن التمييز هنا ينطوي علي تحسين الخدمة التي غالباً مما تتحقق بتكلفة معينة يكون العميل المستهدف مستعداً أن يدفعها.

٣) قيادة التركيز :- *Focus Strategy*

تبني هذه الإستراتيجية حول فكرة خدمة سوق مستهدف معين (خاص) بشكل جيد جداً عن طريق التعامل مع احتياجات محددة للعميل وهي تعتمد علي فكرة أن المؤسسة يمكن أن تخدم سوقها المستهدف الضيق بطريقة أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى التي تحاول خدمة سوق كبير(عريض) ، والميزة التنافسية هنا تعتمد علي تقديم خدمة متميزة وبأسعار أقل، أي أنها مزيج من الإستراتيجيات السابقة ولكن في القطاع المستهدف.

– المداخل الحديثة للمنافسة :-

لقد أوضح " *Zairi* " (١٩٩٨م) بأن هناك مداخل حيث بخلاف الإستراتيجيات المقتادة بواسطة السوق تناقش وتضيف إلي الإستراتيجيات السابقة وهي (إستراتيجية المنافسة المعتمدة علي الزمن ، وكذا المنافسة من خلال التعلم (المعرفة) ، المنافسة من خلال وضع مقاييس للمقارنة بها، المنافسة العالمية

وسوف نوضح كل مدخل بشيء من التفصيل فيما يلي :-

١- المنافسة المبنية علي أساس الزمن :- *Time Based Competition*

وهي تصف مدخلاً للتنافسية بناءً علي السرعة وأن تكون المؤسسة هي الأولي في ساحة السوق، وتحقيق هذه الإستراتيجية يأتي من مستوي عالي من الالتزام في جميع العمليات لإمكان تقديم الخدمة أسرع من المنافسين ومفاجأة المنافسين بأبعاد جديدة للخدمة، وفي هذه الإستراتيجية ينبغي تتبع أزمنة الدورة في جميع مراحل العمل حتى تصل الخدمة إلي العميل .

١-المنافسة المعتمدة علي مقاييس للمقارنة بها :- *Benchmarking*

إن علنية مقارنة الأداء مع معايير المنافسين تعني مقارنة الممارسات والنتائج مع أفضل المؤسسات بهدف مساعدة المنظمات في التعلم من بعضها البعض واكتشاف الأدوات اللازمة للتحسين المستمر لإمكان التحسين المستمر للأداء ، وهذه الطريقة تخدم في تحديد مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تستغل لتحسين الأداء وتساعد في اكتشاف نقاط الضعف المطلوب الابتعاد عنها.

٢-المنافسة من خلال التعلم :- *Competing Through Learning*

هي تلك المهارات ومستويات المعرفة والخبرة التي تعطي المنظمات مزايا ضخمة في ميادان التنافس ، وهي توليفة من المهارات الملموسة وغير الملموسة التي يصعب نسخها أو تقليدها، والتي تضيف قيمة للعميل النهائي .

وهنا يجب علي المنظمات أن تستغل كل نقاط قوتها وجدارتها، وأن تطور إستراتيجيات فعالة لحمايتها، وأيضاً أن تحسن المجالات أو المناطق التي بها نقاط ضعف، وهذه الإستراتيجية تتطلب وضع أهداف ممتدة وطويلة من خلال رؤية نافذة وطموحة لإمكان جني ثمار هذه الإستراتيجية .

وكما يقول " *Sterne* " أن الكفاءة الجوهرية هي عضلات المنظمة، ولكن العضلات ليست كافية لكي تكسب السباق، فالمستوي العالي من الطموح يعتبر أيضاً مطلوباً لتحقيق أنجاز غير عادي .

٣-المنافسة العالمية :- *Global Competition*

لكي تصبح المؤسسة منافسة عالمياً فهذا يتطلب قدرات معينة كي تستطيع مقابلة احتياجات العملاء المتنوعة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق وتهديدات المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتطلب بناء أسبقية وتفوق لعرض خدمة فريدة ومتميزة علي مستوي العالم من خلال نقل التكنولوجيا والاتصالات العالمية والبحوث والتطوير ، وأن يكون المتنافس قريباً من الأسواق العالمية، وأخيراً تطوير ثقافة المؤسسة والتي تتضمن تكوين القيم والآليات المتكاملة والعمليات التي تسمح للمنظمة أن تدير التغيير بنجاح في ساحة سوق عالمية تنافسية .

– المنافسة من خلال جودة الخدمة :-

يعتبر تقديم خدمة جيدة أساس للنجاح في عالم المنافسة اليوم، ولقد أتفق العديد من الخبراء علي أن أكثر الاتجاهات التنافسية قوة ويشكل إستراتيجيات الأعمال هو جودة الخدمة .

ومنذ أن أشار " *Zeithmal & Bitner,* " أن الأولوية القصوى تتدرج في فهم تأثير جودة الخدمة علي الربح والنواحي المالية الأخرى بالمنظمة، ظهرت جودة الخدمة كقوة إستراتيجية منتشرة وكمسألة إستراتيجية أساسية علي أجندة الإدارة وكان من نتاج ذلك هو السير التدريجي نحو الجودة الشاملة في الخدمات باعتبارها إستراتيجية تنافسية، ويمكن القول بأنها محصلة لجميع ما سبق ذكره من إستراتيجيات للتنافس

كما أنها تعتبر محدداً أساسياً لدرجة فعالية إستراتيجيات التميز الأخرى التي تعمل المنشأة علي تحقيقها فهي تنطوي علي الاستخدام الأمثل للموارد وخفض التكلفة/ أداء العمل الصحيح من أول مرة/ وضع معايير لقياس الأداء/ التحسين المستمر/ تلبية احتياجات العملاء، وتعتبر الجودة الشاملة بالمؤسسة هي أساس كلي للقيمة المضافة وخدمة العميل الذي يمكن أن تتنافس علي أساسه المؤسسات .

والجودة تعتبر نقطة القوة الأساسية التي تدعم فرص أي مؤسسة جامعية في تحقيق النجاح والتميز، فمع بداية عقد التسعينات أصبحت الجامعات في كثير من الدول تتبني بصورة واضحة رسالة جديدة هي رسالة تطوير الجودة في كل ما تقدمه من خدمات، وهذا التوجه الجديد ينبع من سعي هذه الجهات إلي المحافظة علي قدرتها التنافسية .

– الإستراتيجية الوظيفية :- *Functional Strategy*

تركز هذه الإستراتيجية علي المجالات الوظيفية التي تمثل مجالات قوة المؤسسة مما يترتب عليها ميزة تنافسية، والتوجه الرئيسي للإستراتيجية الوظيفية يجب أن يكون إستراتيجية المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تتبع إستراتيجية الجودة في المنافسة، فإن الإستراتيجية الوظيفية يجب أيضاً أن تركز علي الجودة

ويقصد بمجالات القوة أو الجدارة تلك التي تقوم بها إحدى المجالات الوظيفية بالمؤسسة بدرجة متفوقة، تجعل المؤسسة متميزة بالمقارنة بالمنافسين ويطلق عليها مجالات الجدارة المتميزة ، ومن أمثلة الإستراتيجيات الوظيفية التي تؤثر علي الوضع التنافسي للمؤسسة ، هي الإستراتيجية اللوجيستية *Logistics Strategy* والتي تتعامل مع المنشآت ومواقع العمل، والمرافق والصيانة ، الإمداد وسائل النقل.

– ملامح ومحددات صناعة التعليم العالي :-

لقد أصبح التعليم العالي قضية اقتصادية، وبدأت المؤسسات الجامعية تواجه منافسة شديدة، فالتعليم العالي كان قادراً علي أن يحيا خلال الفترة السابقة بسبب دعمه بواسطة الحكومات، كما أن المنافسة علي الطلاب كانت أقل حدة.

ولكن السيناريو اليوم يتغير، والمنافسة علي التمويل والموارد والطلاب قد زادت حدة، وأصبحت المؤسسات الجامعية (التي كانت موجودة في الماضي) تواجه منافسة شديدة إما من الجامعات الأجنبية بما تملكه من

إمكانيات مادية وتكنولوجية أو الجامعات الخاصة المحلية نتيجة إقبال القطاع الخاص علي الاستثمار في مؤسسات التعليم العالي، أو الجامعات الدولية التي تتيح للطالب أن يصبح مؤهلاً للعمل في المؤسسات الدولية.

ولكي تصبح المؤسسة الجامعية قادرة علي المنافسة ينبغي التركيز علي أحداث إستراتيجيات التنافس المتمثلة في الجودة وإضافة القيمة، وهذا يتطلب التغير الجوهري والتحديد الدقيق للأهداف والرسالة والرؤية الإستراتيجية والتخطيط العلمي السليم لجميع الموارد وتحديد الوسائل والإجراءات وطرق العمل للمؤسسة الجامعية لكي تتوافق مع المعايير والمواصفات الإقليمية والدولية، وكذلك التركيز علي المخرجات وما يعنيه ذلك من الارتقاء بمستوي الأداء بما يضمن توفير احتياجات العملاء وتحقيق رضائهم.

ولعل من أهم الأسباب التي تدفعنا إلي تبني إستراتيجية الجودة وإضافة القيمة، هو تقرير جامعة (حياوتوج) الصينية عن أفضل (٥٠٠) جامعة في العالم لعام (٢٠٠٤م) ، حيث انتهي التقرير إلي عدم اختيار أي من الجامعات العربية ضمن أفضل (٥٠٠) جامعة في العالم، واحتلت الجامعات الأمريكية المركز الأول تليها أوروبا واحتلت إسرائيل المركز الثالث عشر حيث شملت القائمة سبعة جامعات إسرائيلية وشملت أيضاً جامعات من جنوب أفريقيا وجامعات الهند وأمريكا اللاتينية وغيرها .

ولقد ظهر سبق أن واقع مستقبل التعليم العالي أصبح ملئ بالتحديات وعلي المؤسسة الجامعية السعي الجاد لخلق قدرات تنافسية تمكنها من الصمود والاستقرار.

ولقد ظهر في أواخر القرن العشرين نماذج تحدد معايير للتميز، والتي يتم بموجبها تحديد مستوي الأداء ومن أمثلتها :-

- النموذج الأوروبي . *The European excellence*
- النموذج الأمريكي. *Malcolm Baldrige*

– وتركز هذه النماذج علي التخطيط الإستراتيجي والتزام الإدارة ومشاركة العاملين والتركيز علي العميل وما إلي ذلك ، وهناك العديد من الدراسات التي قامت بالتحليل والوقد أوضح والاستناد لهذه النماذج حتى الوقت الحالي وآخرها ما تقدم به " *Badri* " من تحليل ووقد أوضح للنموذج الأمريكي في مجال التعليم العالي ، ويتضح مما سبق بأنه لا يوجد نماذج *TQM* شاملة متكاملة بالنسبة للمؤسسة الجامعة ما بين *TQM* والتعليم العالي.

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي :-

أتفق العديد من الدارسين علي المبادئ التالية :-

- التركيز علي العميل :-

تلبية رغبات المجموعات المختلفة من العملاء بالمؤسسة الجامعية حيث أنه علي أساسها سيتم تحقيق كافة الأغراض الأخرى ، واعتبار أقسام المؤسسة المختلفة عملاء لبعضهم البعض بالإضافة إلي العملاء الخارجيين.

- التحسين المستمر :-

وتعني التحسين المستمر في العمليات والمنتجات والخدمات وتحليل البيانات بشكل دوري وتطبيق الأساليب اللازمة لذلك مثل القياس المقارن وسلسلة مواصفات الأيزو .

- اتخاذ القرارات بناءً علي الحقائق :-

أي يتم اتخاذ القرارات علي أساس جمع البيانات وتحليلها عن كافة أنشطة المؤسسة والأهداف والإستراتيجيات والمعايير الخاصة بجودة العمليات والمنتجات .

- مشاركة العاملين :-

بمعني تعاون كافة أفراد المنظمة وعلي كافة المستويات الإدارية ، أي يتم تنفيذ أساليب العمل الجماعي واتخاذ القرارات الجماعية ، وأن يدرك جميع العاملين بالمستويات الإدارية والتشغيلية العناصر الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تكون هناك رؤية مشتركة بين كافة الأطراف داخل المؤسسة حتى لا تتعارض الآراء مع بعضها أو تكرارها.

- تغيير ثقافة المؤسسة نحو تحسين الجودة :-

أي وضع رؤية طويلة الأجل فيما يتعلق بجودة المنتجات والعمليات وبالتالي تغيير ثقافة المنظمة استنادا لذلك.

- المنفعة الشاملة بين المؤسسة والأطراف الخارجية المتعامل معها:-

أي قيام المؤسسة بتنمية واستمرارية وتحسين العلاقة مع الأطراف الخارجية التي تؤثر علي أداء المؤسسة ، وأن يتم تبادل المعلومات حول متطلبات الجودة والنظم الحديثة لتطبيقها .

- الجودة عنصر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية:-

أي اعتبار الجودة أحد العناصر الأساسية التي تحقق الميزة التنافسية في المؤسسة، وهو ما يتفق مع ما سبق التنويه عنه بهذا الخصوص ، وبالإضافة إلي أنها تعتبر محور رئيسي لفاعلية إستراتيجيات التميز التي تحاول المؤسسة جاهدة لتحقيقها (وهو موضوع هذا الكتاب).

- معوقات تطبيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الجامعية :-

علي الرغم من أن إدارة الجودة الشاملة تؤكد علي منظور متكامل ومتسق علي مستوي المنظمة ، ويشمل كل شخص وكل شيء ، وتركز أساساً علي الرضا الكلي لكل من العملاء الداخليين والخارجيين، في خلال بيئة إدارة تبحث عن التحسين المستمر لكل النظم والعمليات وتركز علي التكاليف المثلي وتستخدم القياس ضمن المنهجية المنظمة في تحقيق التحسينات والتركيز علي الجودة في التصميم، إلا أن هناك معوقات في تطبيقها تتضح فيما يلي:-

- الاهتمام بالنواحي غير الأكاديمية في المؤسسات الجامعية مثل القبول والتسجيل ، النواحي المتعلقة بالمصروفات وغيرها، هذا بالإضافة إلي أن الثقافة الأكاديمية غير متوافقة مع الجودة الشاملة وأن أساتذة الجامعات يعملون دائماً بمفردهم وليس كجماعة بالإضافة إلي صعوبة تحديد عميل التعليم العالي وكذا المنتج في التعليم العالي.
- بعض الدراسات تشير إلي تطبيق الجودة الشاملة في حقل التعليم العالي يقتصر علي الجوانب الإدارية فقط ويظل امتدادها إلي الجانب الأكاديمي امتدادا محدوداً.
- ما تقتضيه إدارة الجودة الشاملة من رقابة لتحقيق أهداف المؤسسة وكذا صعوبة قياس جودة الخدمات داخل المؤسسة الجامعية بدون التعايش الحقيقي مع أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة.

- عملاء التعليم العالي:-

لقد اختلفت آراء الدارسين بخصوص عملاء التعليم العالي كما هو موضح تفصيلياً بما أورده الدارسون " *Sahney, sangeete & Banwet, D.K & Karunes, 2004*" فيما يلي :-

- أوضح " *Downey* " "١٩٩٤م" أن العميل الأساسي في أي نظام تعليم هو الطالب ، والطالب هو العميل الداخلي والخارجي، ويصبح عميلاً خارجياً عندما يترك النظام ويقوم بالعمل في المجتمع ، والعملاء الخارجيون هم المؤسسات التعليمية الأعلى في مجال

الأعمال والصناعة والمجتمع أما الموظفون هم عملاء داخليين أحدهما للأخر كل منهم مورد وعميل إلي شخص أخر سواءً داخل أو خارج المؤسسة.

- قام " *Madu* " "١٩٩٤م" تصنيف العملاء المختلفين كعملاء مدخلات عملاء تحويل/ عملاء مخرجات ، فالآباء والطلاب تم تصنيفهما كعملاء مدخلات والطلاب أيضاً هم عملاء التحويل ، والشركات والمجتمع هم عملاء مخرجات.
- ولقد أقترح " *Spanbauer* " " ١٩٩٥م" أن العملاء يتم تقسيمهم إلي قسمين عملاء خارجيين وهم الطلاب/ أصحاب أعمال/ المجتمع ، وعملاء داخليين وهم مدرسون / هيئة التدريس، وأشار إلي أن الطلاب هم العملاء الأساسيين، والأساتذة هم عملاء أو موردين للعمليات الداخلية ، وهيئة الموظفين من الإداريين والوظائف الداعمة وهم موردين للخدمات إلي الكلية والإدارات الوظيفية المختلفة.
- أما " *Kanji*" " ١٩٩٩م " فيصنف عملاء التعليم العالي إلي مجموعات أساسية (أولية) ومجموعات ثانوية علي أساس أماكنهم ، فمن ناحية العملاء الداخليين فأعضاء هيئة التدريس والموظفون هم العملاء الداخليين الأساسيين، وأما الطالب فيعتبر العميل الداخلي الثانوي، وبالنسبة للعملاء الخارجيين فالطالب هو أيضاً العميل الخارجي الأساسي، والحكومة والصناعة والآباء هم العملاء الخارجيين الثانويين.

ومن السياق السابق ولأغراض هذه الوقد أوضح فإن الدارس يري أن العملاء محل البحث بالمؤسسة الجامعية هم العملاء الداخليين ذو العلاقة المباشرة بالمؤسسة وهم:-

- الطالب باعتباره متلقي الخدمة أثناء مرحلة الوقد أوضح ، وعلي الرغم من أن العديد من الدراسات تري أن الطالب أفضل ناقد وحكم علي جودة الخدمة، حيث أنه هو الوحيد القادر علي تحديد متطلباته واحتياجاته إلا أنه يجب التعامل مع متطلبات الطالب بحذر شديد حيث أنها غالباً ما تركز علي الجانب الشكلي وتفتقر أحياناً إلي الدقة والموضوعية، وبمعني آخر فإن رضاء الطلاب عن الخدمة لا يعكس بالضرورة الأداء المتميز.

- الموظف بالإدارات الداعمة باعتبارهم عملاء لبعضهم البعض وموردين بالنسبة للطالب، وتلبية احتياجات الموظفين تؤدي إلي تعميق الإخلاص والولاء وتحسين الخدمات التي يقوموا بها.
- عضو هيئة التدريس باعتباره عميل للإدارات الداعمة ومورد بالنسبة للطالب، والاهتمام بالخدمات التي تقدم لعضو هيئة التدريس يترتب عليها تقديم خدمة متميزة للطلاب والمؤسسة الجامعية .

– العلاقة بين رضا العميل وجودة الخدمة وتقييم الأداء والميزة التنافسية:-

لقد كان للمنافسة الأثر الكبير علي الأهمية الإستراتيجية للرضا والجودة في معارك الفوز بتفصيلات العملاء والحفاظ علي مزايا تنافسية مستمرة وفي الاقتصاد الخدمي خصوصاً نجد أن الرضا والجودة والأداء هم عوامل أساسية مترابطة ومتداخلة فيما بينها في علاقة دائرية سببية (أي في دورات متكررة الحدوث) علي الرغم من أنهم يستعملون غالياً كمرادفات بسبب التشابه في معناهم ، وكلما كانت جودة الخدمة مرتفعة كلما كان العملاء أكثر رضاءً وهكذا فإن الرضا يستند ويبنى علي توقعات العملاء وإدراكهم لجودة الخدمة والجودة والرضا كلاهما تقييم شخصي لتجربة الخدمة (الخبرة) ومع ذلك فالرضا هو مسألة تجريبية أكثر بينما الجودة لا يدل بالضرورة علي تجربة شخصية ، وفيما يلي دورة الأداء والجودة والرضا:-

دورة الأداء والجودة والرضا

The Cycle performance – quality – Satisfaction

ويتضح من الشكل السابق أن جودة

الخدمة تنتج في ذات الوقت الذي تقدم فيه الخدمة وتستهلك، وفي هذه اللحظة الحاسمة أيضاً فإن رضا العميل يجب أن ينتج ومن المحتمل أن يختبر ويتم تجربته أيضاً، ولذلك فإنه توجد رابطة وثيقة بين رضا العميل وجودة الخدمة، وهذه العلاقة البينية المتداخلة تقوم علي إشراك وتواجد العميل في جميع مراحل إنتاج أو تصميم الخدمة، وهذا الاشتراك يؤثر بالتالي علي تقييم الخدمة.

إن مفهوم التركيز علي رضا العميل والاحتياجات التنظيمية قد تم تطبيقه فيما يتعلق بموضوعات المؤسساتي الجامعية في دراسات عديدة.

ولقد أصبحت المؤسسات الجامعية تتبني هذا المدخل أكثر وأكثر لجذب والإبقاء علي طلابها وعملائها، خاصة وأن مفاهيم جودة الخدمة ورضا العميل أصبحت قابلة للتطبيق بصورة مباشرة في المؤسسات الجامعية.

وكلما أصبح الطلاب لديهم وعي وتأثير أعظم كمستهلكين ، وكلما كانوا متفاعلين أكثر وحريصين علي النواحي التي تتعلق بمستقبلهم فإن محاولات جذب الطلاب تزداد صعوبة.

ومن ناحية أخري فقد أجري " *Sakthivel* " وآخرون " ٢٠٠٥م" وقد أوضح عن علاقة الجودة برضا العميل عن الأداء الجامعي ، وأوضحوا في دراستهم بأنه علي الرغم من أن وقد أوضح العلاقة بين الجودة والرضا تعتبر جديدة نسبياً في مجال المؤسسات الجامعية ، فإنه يجب ألا ننسي أن الهدف من الخدمات سواءً خاصة أو عامة هو رضا المستخدم وبالتالي فإن تحليل العلاقة ما بين المفهومين يأخذ اهتماما أكبر، وأتضح من الوقد أوضح وجود علاقة ما بين مكونات *TQM* ورضا العميل، وأتضح أيضاً أن رضا العميل يأتي من جودة البرامج التعليمية والتفاعل ما بين الطالب والمدرس وكذلك الخدمات الداعمة .

– الاختلافات بين اللوجيستيات في منظمات الخدمات والمنظمات السلعية:-

لقد ذكرنا عند التعرض للأنشطة اللوجيستية التغيير الذي يحدث لكل نشاط إذا كان في منظمة خدمية وليس منظمة سلعية (رغم أن الخدمات قد أصبحت تعامل كالسلع) ، والتغيير في تطبيق بعض الأنشطة اللوجيستية سالفة الذكر ما بين منظمة وأخري يتم التعبير عنه بواسطة الطريقة التي تلبي بها المنظمات حاجات العميل وليس بما إذا كانت المنظمة تنتج سلعاً أو خدمات حيث أن تلبية احتياجات العميل هو بالتحديد دور اللوجيستيات

وبمعني آخر فإن المنظمات يمكن أن تصنف بأفضل طريقة ممكنة عن طريق كيفية إنجاز أوامر العملاء وليس ما إذا كانوا يقدمون سلعاً أو خدمات.

ومع ذلك فهناك بعض الدراسات التي أوضحت اختلافات عديدة في طبيعة تقديم السلع مقابل طبيعة تقديم الخدمات، واعتبرتها ذات أهمية عند مقارنة العمليات اللوجيستية بين منظمات إنتاج السلع ومنظمات إنتاج الخدمات وتتمثل هذه الاختلافات فيما يلي:-

- إذا لم يكن لمنظمة الخدمة الطاقة اللازمة في مكانها المطلوب أثناء ذروة الطلب، مثل تسجيل الطلاب في أوقات القبول، فهذا يؤدي إلي ضياع فرصة الأعمال وتدهور مستويات الخدمة.
- تغير السلع بمقادير ثابتة أي في حدود نسبة معينة فقط بقدر استخدام الطاقة الاحتياطية الموجودة بدون تحمل مقادير كبيرة من التكاليف الاحتياطية.
- عدم المرونة النسبية في الطاقة الخاصة بالمنظمات المنتجة للخدمات فإذا كان موقع الجامعة في مكان رديء فليس من السهل تحريك مكانه أو استخدامه في غير الأغراض المخصصة له.
- معظم التكاليف في قطاع الخدمات تعتبر ثابتة ، فالعمالة ورأس المال تبلغ أكثر من ٧٥% من تكاليف التشغيل الكلية في منظمات الخدمات، والتكلفة الحدية (الهامشية) لتقديم الخدمات للعميل تعتبر منخفضة ، فالطالب الإضافي له تكلفة حدية منخفضة وإيراد حدي عالي.
- نفقات التشغيل في صناعة الخدمات تعتبر كبيرة وتمثل اللوجيستيات النسبة الأكبر منها.

وهذه الاختلافات أصبح مردود عليها نظراً للتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات وتبادل البيانات إليكترونياً ، كما استحدثت العديد من الوسائل لتحقيق ما يعرف بالمرونة اللوجيستية " *Logistics Flexibilty* " حيث أوضح الدارسون " *Zhang*" وآخرون "٢٠٠٥م" بأن المرونة اللوجيستية هي مقدرة المؤسسة للاستجابة السريعة ويكفي لاحتياجات العميل المتغيرة سواءً كانت منتجات أو خدمات أو دعم فني ، وتحتوي المرونة اللوجيستية علي سبيل المثال وليس الحصر ما يلي:-

- مرونة الإمداد: وهي المقدرة علي توفير عدد كبير من الموارد الداخلية بسرعة وبكفاءة.
- مرونة الشراء : وهي المقدرة علي عمل اتفاقيات الشراء لمختلف المواد بسرعة وبكفاءة من خلال العلاقات مع مصادر التوريد ، وهذا يتطلب تركيز كبير علي تبادل المعلومات.
- مرونة التوزيع المادي : وهي المقدرة علي النقل السريع وبكفاءة لمقابلة احتياجات العملاء .
- وكل هذه القدرات تعتبر مهمة حيث أنها موجهه بالعميل.

- قدرات اللوجيستيات علي تحقيق الميزة التنافسية:-

- اللوجيستيات وسلسلة القيمة :-

أحد أهم المفاهيم التي أوضحها " *Christopher* " "١٩٩٨م " أن الميزة التنافسية لا يمكن أن تفهم بالنظر إلي المؤسسة ككل، فهي تنشأ من أنشطة المؤسسة التي تؤديها من إنتاج وتسويق ولوجيستيات وغيرها، وكل هذه الأنشطة يمكن أن تساهم في وضع التكلفة النسبي للمؤسسة وتخلق أساسا للتميز.

إن سلسلة القيمة تقسم المؤسسة إلي أنشطتها المناسبة إستراتيجياً (وثيقة الصلة بالموضوع) من أجل فهم سلوك التكاليف ومصادر التميز الموجودة والمحتملة والمؤسسة تحصل علي ميزة تنافسية بأداء هذه الأنشطة جميعاً إستراتيجياً برخص أكثر أو بأفضل من منافسيها.

وأنشطة سلسلة القيمة بالمؤسسة يمكن أن تصنف غلي نوعين:-

- الأنشطة الأساسية *Primary Activities* : مثل اللوجيستيات الداخلة واللوجيستيات الخارجة والتسويق والمبيعات والعمليات.
- الأنشطة الداعمة *SupportActivities :* البنية الأساسية، إدارة الموارد البشرية، وتنمية التكنولوجيا.

وفي سلسلة القيمة لا ينظر إلي الإدارات علي أنه تقوم بوظائف محددة كاللوجيستيات والتمويل وما إلي ذلك، ولكن يجب النظر إليها علي أنها عملية متكاملة لأن العمليات تخلق قيمة ولا تؤدي وظائف فقط.

واللوجيستيات أيضاً هي سلسلة القيمة في المؤسسة مكونة من أنشطتها الجزئية وتقدم تحسينات فيما يتعلق بالقيمة والجودة والتكلفة وتخفيض زمن الإنجاز وما إلي ذلك.وتنمو الميزة التنافسية من الطريقة التي بها تنظم المؤسسات وتؤدي هذه الأنشطة المنفصلة في سلسلة القيمة، ولكسب ميزة تنافسية علي نظرائها يجب علي المؤسسة أن تقدم قيمة لعملائها من خلال أداء الأنشطة بكفاءة أكبر من منافسيها .

إن سلسلة القيمة هي شكل جديد لتصميم الأعمال التي ترفع وتزيد من اختيارات العميل وقرارات العمليات لتنمية ميزة تنافسية مستمرة وفي مؤسسة التعليم العالي تركز سلسلة القيمة علي ما هي احتياجات الطلاب وكيف يتم تلبيتها، وبواسطة من وأين، وهي تحدد دوافع القيمة للطلاب فيما يتعلق بالجودة التكلفة ، العائد ، ومدخل سلسلة القيمة يشجع العملاء أن يختاروا خصائص الخدمة إلي أقصي الحدود، ويبني هيكل للمؤسسة يقابل احتياجاتهم بكفاءة وفاعلية.

وخلق القيمة يعتبر مصدر للميزة التنافسية فقد وجد كل من *reichheld*) and *sasser 1990, hallowell 1996, and cannon and hamburg (2001* أن خلق قيمة العميل يساعد في ناتج أو أرباح المؤسسة، حيث أن القيمة الاقتصادية للاحتفاظ بالعملاء علي مرور الزمن تكون أعلي بكثير من استبدالهم بالإضافة إلي ذلك فقد وجد "*cannon and hambueg*" (٢٠٠١م) أن المؤسسة التي تحسن قيمة العميل والتي تزيد حصتها من العملاء يكون علي حساب المؤسسات التي تقدم مثل هذه المنافع، وبالتالي فإن بقاء المؤسسة يمكن أن يدوم طويلاً بمعاملة العملاء لأن المنافسة تزداد والعروض السوقية وفيرة، والعملاء يريدون أن يتعاملوا مع المؤسسة التي تتجاوب مع كل احتياجاتهم ، ولهذا أوضح (*Johnson* 1998) أن النجاح في ساحة السوق والصمود أمام المنافسة يستند علي قدرة المؤسسة علي جذب وإرضاء العملاء والاحتفاظ بهم من خلال خلق قيمة للعميل وطبقاً لذلك فقد أوضح " *bowersox* " (٢٠٠٠م) بأن هدف اللوجيستيات المتكاملة هو تحسين القيمة للعميل النهائي.

نظم المعلومات اللوجستية المتكاملة تدعم المقدرة التنافسية:-

يعتبر نظام المعلومات اللوجيستي في المؤسسة مصدر رئيسي كامل للميزة التنافسية، فتلبية احتياجات العملاء يعبر عنها بمقدرة المؤسسة علي تقديم الخدمة المناسبة بالقدر المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب بالحالة المناسبة وبالسعر المناسب وبالمعلومات المناسبة.

ونظام المعلومات هو قلب العملية اللوجستية ويعتبر من الأصول الإستراتيجية الهامة في المؤسسة حيث يتولى مهام جمع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات اللازمة من أجل أن يمد الإدارة بالمعرفة عن الأسواق الجديدة والتغيرات التي يجب أن تحدث في شكل وتصميم المنتج أو الخدمة، الاختيار بين مركبات النقل أو التعاقد مع شركات خارجية ، وزيادة أو تخفيض المخزون وتحديد عدد المخازن وكذلك بناء مستويات مريحة من خدمة العميل ، والمدى الذي إليه يجب أن يتم ميكنة نظام تشغيل الطلبية، أي أن نظام المعلومات ضروري لدعم عمليات اتخاذ القرار اللوجيستي.

وكفاءة النظام اللوجيستي تعتمد علي جودة أداء نظم المعلومات، وتحقيق الهدف من النظام اللوجيستي يتطلب تطبيق نظم معلومات لوجيستية متكاملة أي تتكامل داخلياً مع بعضها البعض وتتكامل أيضاً مع باقي وظائف المنظمة مثل التسويق والإنتاج والتمويل.

وعلي الرغم من أن الإنفاق العالي الذي يتطلبه الاستثمار في نظم المعلومات اللوجيستية له ما يبرره ، إلا أن التفوق اللوجيستي يبرز في كيفية العمل بنظم المعلومات بطريقة متطورة وسريعة بدون أي زيادة غير اقتصادية في التكاليف.

- تصميم نظام المعلومات اللوجيستي :-

يبدأ تصميم نظام المعلومات اللوجيستي بمسح لاحتياجات العملاء وتحديد معايير الأداء التي تقابل هذه الاحتياجات، وبعد ذلك احتياجات العميل يجب أن يتم مضاهاتها بالقدرات الحالية للمؤسسة ، والعمليات الجارية يجب أن يتم إجراء مسح لها لتحديد المناطق أو المجالات التي ستتطلب متابعة، ومن المهم في هذه المرحلة مقابل المستويات الإدارية المختلفة لكي تستطيع المؤسسة بهذه الطريقة تحديد ما هي القرارات الإستراتيجية والتشغيلية التي اتخذت وما هي المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وفي أي شكل

ويوضح الجدول التالي الأنواع المختلفة من القرارات الإستراتيجية (علي سبيل المثال وليس الحصر) التي يجب أن تتخذها الإدارة في خلال كل واحدة من الوظائف اللوجيستية.

القرارات الإستراتيجية بالوظائف اللوجيستية

نوعية القرارات / الأنشطة اللوجيستية	المستوي الإستراتيجي	المستوي التشغيلي
خدمة العميل	تحديد مستويات خدمة العميل	مقاييس مستوي الخدمة
النقل	اختيار وسيلة النقل	جدولة السيارات ، تخطيط خطوط السير
التخزين	تحديد عدد المخازن مدي ميكنة المخزن	نقل أو تحويل أرصدة المخازن تصميم الشكل العام للمخزن
تشغيل الطلبية	مدي الاستخدام الآلي	متابعة الطلبية ، تسوية الفواتير
المخزون	مستويات مخزون الأمان	متابعة المخزون ، التنبؤ بالمخزون

– دور تكنولوجيا المعلومات في النظام المعلوماتي اللوجيستي :-

تعتبر تكنولوجيا المعلومات هي الأدوات التي تستخدم لبناء نظم المعلومات اللوجيستية مثل (قواعد البيانات ، شبكات الربط ، البرامج الفنية ، البرامج الجاهزة ، ثم ظهرت أخيراً أدوات أخري نتيجة استخدام الإنترنت مثل البريد الإليكتروني وخلافه).

وأثرت العولمة في طريقة وسرعة العمل بنظام المعلومات اللوجيستي ، حيث تطلبت نظم الاستجابة السريعة للخدمات اللوجيستية تحقيق التزامن في

أداء معظم الأنشطة اللوجيستية ، وهذا يعتد بصفة رئيسية علي المعلومات وتطوير تكنولوجيا المعلومات.

كما أن استخدام نظام التبادل المزدوج للبيانات الإليكترونية داخل وخارج المؤسسة أصبح يعتمد بصفة رئيسية علي استخدام أنماط متفق عليها من نظم المعلومات *Standards* ، وهذه الأنماط يتم التعامل بها بين المؤسسات وبعضها أو علي مستوي الصناعة ككل.

وليس هناك أي مكون من مكونات وظيفة اللوجيستيات استفاد من تطبيق تكنولوجيا المعلومات أكثر من إدخال الطلبية وتشغيلها (إدخال وتشغيل الأمر) لدرجة أن بعض النظم المتقدمة جداً أصبح الجهد البشري الوحيد المطلوب فيها هو إدخال الطلبية أو الأمر ثم مراقبة النتائج.

ويشرح كلاً من "*Stock, Jamrs R. and Lambert, Douglas.*" *(* ٢٠٠١م) سبعة فوائد لتكنولوجيا المعلومات تتمثل فيما يلي :-

- تخفض تكنولوجيا المعلومات الأخطاء من خلال إزالة التشغيل اليدوي للبيانات وتعطي معلومات دقيقة وهذا يترجم إلي قرارات أفضل.
- إدخال البيانات وتبادلها يتم بطريقة اقتصادية أي بتكلفة أقل عن الطرق اليدوية.
- الماسحات الضوئية للباركود ونظم تبادل البيانات إليكترونياً وبرامج التتبع بالأقمار الصناعية تجعل تبادل المعلومات يتم بصورة سريعة جداً.
- تكنولوجيا اللوجيستيات اليوم تعطي رؤية فورية ومتقدمة لنظام العمل فبرامج الكمبيوتر القوية يمكن أن تعبر عن موقف المخزون في المخازن وحجم المبيعات وما إلي ذلك في ذات اللحظة.
- تتيح تكنولوجيا المعلومات كافة البيانات المعلومات اللازمة عن الفواتير الأوامر ، الموردين وخلافه.
- تعتبر تكنولوجيا المعلومات أكثر فائدة في الأنشطة ذات الصلة الوثيقة بالعميل ورضاء العميل.
- تساعد القائمين علي اللوجيستيات أن يكونوا أكثر إبداعاً بالتوجه ناحية العميل.

- أهمية نظام المعلومات اللوجيستي في تدعيم القدرة التنافسية:-

بالإضافة إلي ما سبق ذكره فإن نظام المعلومات اللوجيستي يعتبر مصدر رئيسي للميزة التنافسية نظراً لما يلي :-

- يقدم نظام المعلومات اللوجيستي المدخلات الضرورية للتخطيط الإستراتيجي علي مستوي المؤسسة ككل.
- يترتب علي تواجد هذا النظام ومدي تقدمه زيادة مستويات الثقة نتيجة تخفيض حالات عدم التأكد.
- اللوجيستيات لديها قدرات معلومات لتخزين وتحليل وتوزيع المعلومات التكتيكية والإستراتيجية .
- القدرات اللوجيستية تلبي احتياجات المعلومات الإستراتيجية والتشغيلية وموازنة الطلب والعرض وبالتالي تحقيق استثمار أقل لرأس مال المؤسسة ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.
- اللوجستيات المتكاملة وتحليل التكلفة الكلية تعتبر إحدى المكونات الهامة لقيادة التكلفة كميزة تنافسية ، هناك علاقة وثيقة ما بين مفهوم اللوجيستيات كنظام متكامل وبين مفهوم التكلفة الكلية (تحليل التوازن) حيث أنه بدون المفهوم الأول لا يتحقق المفهوم الثاني.

وتخفيض تكاليف النظام اللوجيستي كلياً يطلق عليها البعض أنها تمثل قلب القدرات اللوجيستية علي تحقيق الميزة التنافسية ، وسوف نتناول هنا شرح مفهوم التكامل ومفهوم التكلفة الكلية بالتفصيل كالتالي :-

- مفهوم التكامل :- *The Integrated Concept.*

لقد قسمت الأنشطة اللوجيستية علي طول الحدود الوظيفية بطريقة تقليدية علي سبيل المثال ، كانت إدارات النقل والشراء والتخزين تعمل كل منها منفصلة عن الآخرين ، إلي أن تم الاعتراف بأن أنشطة اللوجيستيات يجب أن تكون متكاملة ، ومفهوم التكامل يعني أن جميع الأنشطة اللوجيستية يتم تحليلها بدلالة كيفية تأثيرها وتأثرها بالعناصر والأنشطة الأخرى ، أي أن الأنشطة اللوجيستية تتم في شكل تكاملي ، وينظر إلي محصلة القرارات الجزئية في صورة قرار واحد لها ككل لمنع أي تضارب أو تعارض بين القرارات ، فمثلاً الاحتفاظ بالمخزون يضمن وفرة المنتج ولكن يترتب عليه

زيادة التكلفة وكذا مخاطر التقادم وخلافه أي أنه يجب تحقيق التوازن اللازم بالنظرة الشمولية للنظام ككل.

- مفهوم التكلفة الكلية : *Total Cost Concept*.

إن الدور الذي تلعبه تكاليف اللوجيستيات أصبح أكثر فاعلية وأهمية بالنسبة للمؤسسات والذي بدوره يجعل اللوجيستيات لها تلك الأهمية الكلية الأكثر علي ربحية المؤسسات.

فالنظرة الشمولية لتكلفة اللوجيستية توضح أن تكلفة إحدى الأنشطة يترتب عليها زيادة في تكلفة أنشطة أخري ، وبالتالي فإن تحقيق التوافق أو التوازن ما بين تكاليف هذه الأنشطة يترتب عليه تخفيض التكلفة الكلية للنظام اللوجيستي ومن ثم التشغيل بطريقة اقتصادية *Trade off Analysis*.

ولتوضيح تطبيق المفهوم السابق ينبغي تحديد تكلفة كل نشاط من الأنشطة اللوجيستية وكذلك كيفية تخفيض التكلفة للنظام اللوجيستي ، ومن ثم التشغيل بطريقة اقتصادية، ويوضح الجدول التالي التكاليف اللوجيستية (علي سبيل المثال وليس الحصر) :-

تكاليف الأنشطة اللوجيستية

م	بيان التكلفة	تفاصيل التكلفة
١	تكاليف خدمة العميل	تشمل تكلفة إعداد الطلب/ الصيانة وقطع الغيار/ تكلفة مردودات المبيعات وما إلي ذلك.
٢	تكاليف النقل	وتتحدد حسب أسلوب النقل ونوعية وسيلة النقل والمسافات وحجم الشاحنات ووزنها.
٣	تكاليف التخزين	وتشمل كل التكاليف المتعلقة بأنشطة التخزين والتشوين وتتغير حسب موقع وعدد المخازن أو مواقع العمل.
٤	تكاليف تشغيل الطلب	وتشمل تكلفة تشغيل طلبات العملاء والتنبؤ بالطلبات والاستثمار في تشغيل الطلب.
٥	تكاليف توفير المستلزمات	وهي التكاليف المرتبطة بالشراء أو بالإنتاج والتي تتنوع مع حجم الطلبات أو تكرارها.
٦	تكاليف الاحتفاظ بالمخزون	وتشمل الخردة والتالف/ تكلفة مساحات التخزين/ تكاليف الاستثمار في المخزون / تكلفة التأمين.

فمثلاً تكلفة خدمة النقل تؤثر علي مستويات التخزين وبالتالي فإن أفضل اختيار عندما تصل التكلفة الكلية (مجموع تكاليف خدمة النقل وتكلفة التخزين) إلي أدني حد لها ، وأيضاً تحقيق مستويات عالية من خدمة العملاء يترتب عليه زيادة في تكلفة النقل والتسليم وتشغيل الأوامر، ولكن يؤدي إلي تخفيض تكلفة مردودات المبيعات ، وبالتالي فإن الحل الأمثل هو الوصول بالتكلفة الكلية إلي أدني نقطة لها (مجموع تكاليف المبيعات أو فرص المبيعات الضائعة وتكاليف خدمات النقل والتسليم وتشغيل أوامر الطلب وغيرها) .

إن مجموع الإنفاقات للأنشطة اللوجيستية مثل النقل والتخزين وتشغيل الطلبات أو الأوامر ونظم المعلومات والشراء وخلافه ، يمكن أن ينظر إليها علي أنها إنفاق المؤسسة لخدمة العميل ، ومن أجل تحقيق أدني تكلفة للوجيستيات فإن الإدارة يجب أن تخفض تكاليف اللوجيستيات الكلية بمعلومية مستوي محدد من خدمة العميل.

– حواجز التقليد بالنسبة للوجيستيات تخدم كمصدر للميزة التنافسية :-

الموارد اللوجيستية بالمؤسسة تخدم كمصدر للميزة التنافسية ، حيث أنه يصعب تقليدها من قبل الشركات المنافسة ، وهذه الحواجز علي التقليد تشرح الاختلافات بين المؤسسات حتى داخل الصناعة لواحدة ، والموارد قد تكون ملموسة مثل المعدات والمواد الأولية والمعامل ومراكز التوزيع والشبكات اللوجيستية لمراكز التوزيع ، وقد تكون الموارد غير ملموسة مثل العلاقات والثقافة والمهارات الإدارية والخبرة اللوجيستية *Logistics Expertise*وولاء العميل.

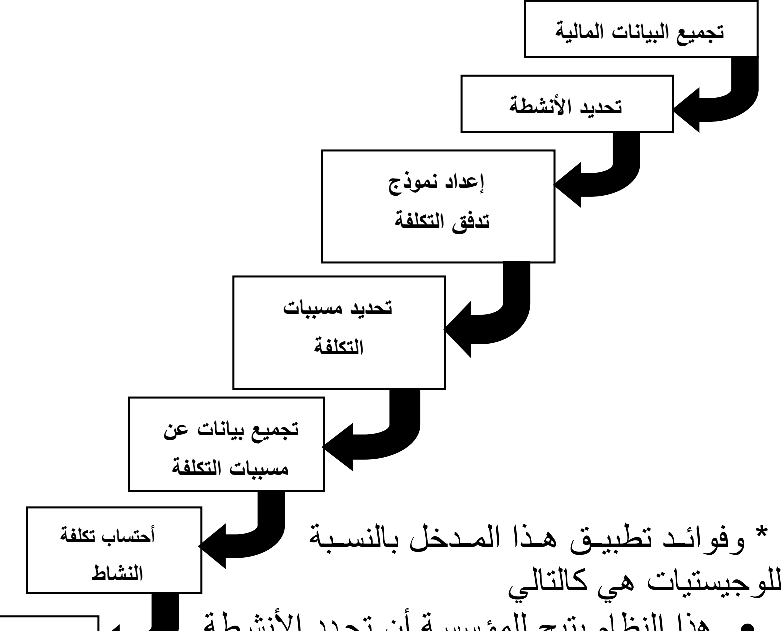
ومن أهم الموارد هو الخبرة اللوجيستية أو المعرفة (والتي تتكون من قاعدة البيانات التي يتم تجميعها من خلال المشاكل السابقة والحلول التي تمت بالنسبة لها والقواعد والأنماط التي تم استنتاجها بمرور الوقت ، والتي تخدم عند مواجهة ذات المواقف مرة أخري)، وهذه الخبرة تخدم المؤسسة في خلق ميزة تنافسية حيث يصعب نقل هذه الخبرة إلي مؤسسة أخري حتى إذا تحول موظف ما من مؤسسة معينة إلي مؤسسة أخري ، فالموظف لديه معرفة جزئية عن المؤسسة بالإضافة إلي أن المؤسسات قد لا تملك نفس الموارد أو العمليات لتحصل علي ميزة المعرفة وبالتالي فالمعرفة المتكونة من الخبرة اللوجيستية تعتبر فريدة للمؤسسة وتستخدم كسلاح تنافسي .

استخدام محاسبة التكاليف علي أساس النشاط في الخدمات اللوجيستية يدعم القدرة التنافسية:-

إن الأسلوب المحاسبي لمعالجة تكاليف اللوجيستيات يدعم الدور الذي تلعبه اللوجيستيات في تحقيق الميزة التنافسية ، حيث يساعد في توفير أساس موضوعي دقيق للحكم علي كفاءة هذه الخدمات ، بمعني آخر فإن استخدام الأساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف لتحديد تكاليف اللوجيستيات علي أسس موضوعية دقيقة تخلق مجالاً للمنافسة ، واستخدام نظام التكاليف علي أساس النشاط في المؤسسة الجامعية يعتبر نتيجة حتمية للتعامل مع التعليم العالي باعتباره سلعة كما سبق وشرحنا ، وبالتالي يمكن استخدام أحد أنظمة التكاليف الحديثة المطبقة في النشاط الصناعي علي المؤسسات الجامعية ، ويقوم هذا النظام علي أساس تحليل الأنشطة التي ينجم عن تنفيذها خدمات مشتركة وبالتالي تكاليف غير مباشرة ، ثم يتم تجميع تكاليف كل نشاط علي نشاط علي حدة وتحميلها للخدمات علي أساس حجم استهلاكها لهذه الأنشطة ، وتعتبر الأنشطة هي محور التركيز في ظل هذا النظام الذي يتم بموجبه تقسيم الأنشطة إلي أنواع حيث تندرج اللوجيستيات تحت الأنشطة التي ترتبط بعمليات المؤسسة الجامعية ككل (يتم أداؤها لدعم عمليات المنشأة ككل) *Facility Sustaining Activities*

والهدف الأساسي من هذا النظام هو تحديد مسببات التكلفة حتى يسهل ربط التكاليف بالخدمة ويتم وفقاً لهذا النظام بين الموارد المستخدمة والأنشطة التي تستخدم أو تستهلك تلك الموارد ثم الربط بين تكاليف الأنشطة والخدمة النهائية وذلك كما هو موضح بالشكل التالي :-

إعداد نموذج التكلفة لوحدة النشاط الواحدة



* وفوائد تطبيق هذا المدخل بالنسبة للوجيستيات هي كالتالي

- هذا النظام يتيح للمؤسسة أن تحدد الأنشطة التي تضيف قيمة من وجهة نظر العميل، وبالتالي يتم تبويب الأنشطة حسب القيمة المضافة مما يتيح لإدارة المؤسسة وقد أوضح وتحليل هذه الأنشطة وإلغاء الأنشطة ذات التكاليف المرتفعة التي لا تحقق قيمة مضافة.
- تحديد تكلفة اللوجيستيات علي هذا النحو يساعد في تحديد أسعار الخدمات وعامل مهم في إستراتيجية التسعير علي مستوي المؤسسة ككل.
- يساعد هذا النظام اللوجيستيات في العمل باعتبارها مصدر ربحية وليس مصدر تكلفة ويشترط لنجاح هذا النظام تقسيم الهيكل التنظيمي إلي مجموعة من الأنشطة يراعي فيها مدي تجانس الأعمال داخل كل نشاط وكذلك ارتباط عناصر التكاليف بالأعمال التي تؤدي داخله، بمعني وجود المجموعات المتجانسة من الأنشطة في مجمع تكلفة واحد لكي يتم تطبيق هذا النظام بفاعلية.

-جودة الخدمة اللوجيستية كمصدر للميزة التنافسية :-

إن جودة النظام اللوجيستي السابق الإشارة إليه من قبل ويشمل المداخلات والعمليات والمخرجات، تمكن من خلق ميزة تنافسية للمؤسسة الجامعية ككل وتحد من خطورة المنافسين في السوق.

ففي أوقات المنافسة الشديدة المستندة علي الجودة، تعتمد المؤسسة بشكل كبير علي جودة الخدمة اللوجيستية بها كبديلاً عن الإستراتيجيات التسويقية أي أنه من وجهة نظر الكفاءة نجد أن القدرات اللوجيستية تعتبر مصدراً للميزة التنافسية وذلك بتحقيق مكون التميز في الميزة التنافسية.

إن امتياز اللوجيستيات قد تم الاعتراف به علي أنها منطقة أو مجال يمكن للمؤسسات من خلاله أن تخلق ميزة تنافسية وذلك بسبب أثرة الواضح علي العملاء.

والجودة المنخفضة في اللوجيستيات تؤثر سلبياً علي الميزة التنافسية فهذا أنتج شخصاً ما عملاً معيباً وعالجه فوراً فإن ذلك يكلفه مجهود مساوي آخر لعمل ذلك، وإذا أنتقل هذا العمل المعيب إلي عملاءه الداخليين وأراد أن يصلحه، فعندئذ سوف يكلفه عشرة مرات مجهود أكثر، وإذا أنتقل هذا العيب إلي العملاء الخارجيين عندئذ عليه أن يدفع حوالي مائة ضعف لإصلاح الخطأ بالإضافة إلي النتائج العكسية التي تتبع ذلك، وهذه القاعدة هي الأساس للنظام اللوجيستي المعروف بالنظام الصفري والذي يهدف إلي تحقيق توازن في الأداء وتقديم منتجات أو خدمات صحيحة من أول مرة ، وهذا الأمر مهم جداً في صناعات الخدمة التي تتعامل مع عملاء خارجيين وتكون الفرصة أقل لإعادة العمل المعيب وبالتالي فإن الجودة إلزامية وشرط للبقاء والاستمرار.

ولقد أكدت نتائج الكم الهائل من الدراسات أن الاهتمام بجودة الخدمة خاصة الخدمة اللوجيستية يؤدي إلي زيادة الإنتاجية/ تخفيض التكلفة/ زيادة رضا العملاء/ تحسين الأداء الكلي وتحقيق الميزة التنافسية.

- التميز اللوجيستي :-

إن المؤسسة الجامعية تعمل في قطاع عالي المنافسة وعالي التكلفة وبالتالي يجب أن يكون لديها أداء لوجيستي متميز أو متفوق ، فالمنافسة الأقوى تزيد من أهمية اللوجيستيات.

ولقد أوضح " *Ho, Samuel* "١٩٩٧م" أن المديرين التنفيذيين باليابان كانوا مهتمين جداً بالجودة لدرجة أنها أصبحت لفترة زمنية طويلة هي رسالتهم وبالتالي فإنه عند صياغتهم للإستراتيجية فقد استخدموا الجودة علي

أنها رسالة اللوجيستيات الرئيسية (أي بديلهم أو اختيارهم اللوجيستي) كما أوضحوا أن إستراتيجية اللوجيستيات مثل إستراتيجية المؤسسة ، وبالتالي فإنه لتحقيق التميز اللوجيستي ينبغي النظر إلي اللوجيستيات من منظور إستراتيجي أيضاً أي يجب أن يكون للوجيستيات تخطيط إستراتيجي ورسالة وأهداف إستراتيجية.

والتخطيط الإستراتيجي للوجيستيات هو عملية شاملة ومتكاملة لتحقيق ميزة تنافسية ويتم إجراؤه في سياق خطة وأهداف المؤسسة الكلية ويجب أن تتكون الخطة الإستراتيجية للوجيستيات من أهداف اللوجيستيات وعلاقة اللوجيستيات بالوظائف الأخرى بالمؤسسة ووصف للأنشطة اللوجيستية والإستراتيجيات اللازمة لها والبرامج العام للوجيستيات والخطط التشغيلية.

ورسالة اللوجيستيات هي أن نخطط وننسق كل هذه الأنشطة الضرورية لتحقيق المستويات المرغوبة من الخدمة المقدمة وبالجودة اللازمة بأقل تكلفة ممكنة، وعبارة رسالة اللوجيستيات تقدم اتجاها لتطوير إستراتيجيات الأعمال وتساعد في إزالة التناقضات والخلافات التنظيمية ، وهي جزء من رسالة المؤسسة الكلية ويجب أن تحتوي علي ثمانية مكونات رئيسية وهي تحديد العملاء ، تعريف الخدمات الرئيسية ، تحديد المدى الجغرافي ، تحديد التكنولوجيا المستخدمة تحديد مفهوم المؤسسة ذاتها ، تحديد الصورة العامة المرغوبة للمؤسسة ، تحديد عناصر رئيسية في فلسفة المؤسسة وكذا التعبير عن الالتزام بالنمو والربحية والبقاء

والتحديد الدقيق لرسالة اللوجيستيات يمكن أن يؤدي إلي التميز اللوجيستي بالتكامل مع باقي الإستراتيجيات التي توضح وتميز الفروق والاختلافات بين الخدمة التي تؤديها المؤسسة والخدمات الأخرى ، وبعبارة أخري فإن رسالة اللوجيستيات تعتبر مستند هام ومساعد رئيسي في جودة الأنشطة اللوجيستية بالمؤسسة.

وتعتبر الجودة متصلة من خلال المؤسسة بأكملها (لها صفة الكلية) ومنتشرة عبر خطتها طويلة الأجل ، والصراع من أجل الامتياز اليوم أصبح هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها والتميز في اللوجيستيات ليس هدفاً في حد ذاته ولكنه وسيلة لتحقيق التميز للمؤسسة ككل ويقصد بالتميز هو تميز الأداء بما يحقق متطلبات المستفيدين من الخدمة .

وفي المؤسسة الجامعية أصبح الصراع من أجل الامتياز يشمل جوانب عديدة بالمؤسسة ، ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم بفاعلية في الإنتاج التنافسي أصبحت هامة أيضاً في مؤسسات التعليم العالي.

ويوضح " ثابت عبد الرحمن إدريس " (٢٠٠٦م) أن الوصول إلي درجة التميز في أداء الخدمات اللوجيستية لابد أن يؤدي إلي خلق قيمة للعملاء من خلال التحسين الذي طرأ علي جودة الخدمة اللوجيستية المقدمة لهم بالفعل كما أنه يؤدي إلي خلق القيمة لأصحاب رأس المال أو حملة الأسهم من خلال التحسين الذي يطرأ علي الإنتاجية مع خفض التكاليف، وعملياً يمكن تحقيق التميز اللوجيستي في المؤسسة بإتباع الخطوات التالية :-

- فهم متطلبات العملاء ووضع الإستراتيجيات اللازمة لمقابلة هذه المتطلبات.
- تقييم وقياس جودة الخدمة اللوجيستية المقدمة.
- تحديد مجالات التطوير والتحسين.
- تنفيذ أولويات التطوير والتحسين للخدمات اللوجيستية.

* أهداف وأنواع التنافسية:

١ .أهداف التنافسية.

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها :

- تحقيق درجة عالية من الكفاية : بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء : من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح : إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورًا من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في أدائها.

٢ .أنواع المنافسة:

يمكن التمييز بين أربعة أنواع أساسية للمنافسة، تتمثل في :

- المنافسة الكاملة :ترتكز على إفتراض أن كل مؤسسة غير قادرة على تحديد سعر السوق، والذي يتحدد وفق قانون العرض والطلب، مثل سوق الثياب الرجالية حيث تقدم المحلات التجارية نفس المنتج تقريبًا.
- المنافسة الاحتكارية :يتم هذا النوع من المنافسة في ظل سوق تضم عدداً قليلاً من المؤسسات التي تقدم منتجات مختلفة تعوض بعضها البعض وتتميز كل منها بعلامتها التجارية، مثل سوق حافظات الأطفال.
- احتكار القلة : يتصف هذا النوع بعدد ضئيل من أكبر المنتجين لمنتج متجانس (البترول) مثلاً أو متغير السيارات ، ويتم تحديد الأسعار بالاتفاق بين هذه المؤسسات لتجن بحر بالأسعار.
- الاحتكار التام : يعتبر حالة لغياب المنافسة، فالمؤسسة الاحتكارية تشغل وحدها السوق ككل لمنتج واحد مثل الكهرباء والغاز، خدمات البريد، وبهذا تملك سلطة كبيرة لتحديد سعر المنتج أو الخدمة التي تقدمها.

كما يتوجب على المؤسسة أيضًا أن تسعى لتطبيق الخطوات التالية لتحقق التميز على منافسيها:-

- الاهتمام بالعميل واحتياجاته.
- الاهتمام بالجودة كما يدركها العميل.
- الإنتاج في الوقت المحدد.
- تحقيق علاقات مشاركة مع الموردين والعملاء.
- ترشيد التكاليف والإنفاق على نشاط البحث والتطوير.
- استيعاب التكنولوجيا المناسبة.
- استخدام أنظمة المعلومات والاتصالات المتطورة.
- توفير العنصر القيادي وتشجيع ا لابتكار والإبداع.

* المرتكزات الأساسية للتنافسية، ومعوقاتها:

١ .المرتكزات الأساسية للتنافسية:

ترتكز التنافسية على سبعة عناصر أساسية، تتمثل في الأتي :-

- تحقيق وتعظيم رضا كافة الأطراف المعنية، من خلال تقديم منتجات وخدمات متميزة مقارنة بالمنافس.
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعميل ومن ثم تلبيتها بطريقة أفضل من المنافسين.
- السرعة في اقتناص فرصة تحقيق مزايا تنافسية جديدة، وذلك قبل أن يسبقها إليها المنافسون.
- القدرة على مفاجئة وإبهار الآخرين من خلال خلق ميزة تنافسية جديدة.
- استخدام سلسلة من التكتيكات والطرق لخلق ميزة تنافسية مؤقتة مما يغير في قواعد لعبة المنافسة.
- الإعلان عن الأفعال الإستراتيجية المرغوب اتخاذها مما يسمح بتعطيل ردود أفعال المنافسين.
- تنظيم خطوات متتابعة ومتناسقة للتطور الإستراتيجي مما يسمح بخلق فرص تسويقية جديدة أكبر.

٢:.معوقات التنافسية :

ومن بين المعوقات التي تضعف من دور التنافسية :

- ضعف الهياكل التنظيمية في المجتمع.
- انخفاض مستوى المورد البشري وتخلف الاتصالات الإدارية.
- غياب قاعدة البيانات ومنظومة المعلومات الإدارية.
- غياب حرية المديرين .
- غياب روح الفريق وحلقات الجودة.
- تدهور المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي الفعال.
- غياب الأداء الأفضل للعمليات.
- الفشل في قياس الفرص والتعرف على التهديدات البيئية.

ويذكر " سورس " *Source* " (٢٠٠٥م) مصادر بناء الميزة التنافسية وذلك من خلال الجدول التالي :-

مصادر بناء الميزة التنافسية

المصدر الرئيسي	المصادر الفرعية
العلاقات	ولاء المستفيدين للعلامات التجارية ارتفاع كلفة التحول عند المستفيد العلاقات بعيدة الأمد مع شركات سلسلة التوريد اتفاقيات التحالفات الإستراتيجية التنسيق والتكامل مع شركات سلسلة التوريد وكثافة وقو المساومة
القانوني	تسجيل براءة الاختراع والعلامات التجارية. قيود العقود ومنافعها. ميزات ضريبية. مناطق التجارة الحرة القانونية التكوين. محددات التجارة العالمية. تحجيم الدور الحكومي.
الموارد البشرية	إدارة المواهب بتفوق. استثمارها بالعمل . قوة الثقافة التنظيمية. تدريب العاملين . التزام العاملين.
التنظيمي	وفرة الموارد المالية فاعلية نظم الاستخبارات عن المستفيدين والمنافسين الثقافة ، والتصور والأهداف المشتركة قوة السمعة التنفيذية مصانع ومعدات حديثة
المنتج	حقوق الملكية والاسم والعلامة التجارية. منتجات راقية. الضمانات والترخيص . التفوق بتصور المنتج. التفوق بالنوعية أو الخصائص. البحث والتطور .
	كلفة إنتاج منخفضة.

المصدر الرئيسي	المصادر الفرعية
التسعير	ضخامة حجم عملية الشراء. قوة مساومة مع البائعين. وفورات اقتصادية، حجم الإنتاج. انخفاض كلف التوزيع.
الترويج	صورة المنظمة . تفوق قوي البيع. كثافة الخبرة التسويقية. الإبداع . موازنة ضخمة للترويج.
التوزيع	كفاءة نظام التوزيع ورقابة الخزين الفوري. كثافة تكامل سلسلة التوريد. ملائمة المواقع وقوة الاستعداد للتجارة الإلكترونية.

الدراسات المرتبطة:-

وقد أوضح" عماد عدنان فاضل " في دراسته بعنوان : "أثر بعض عناصر بيئة التسويق الجزئية في جودة الخدمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (وقد أوضح حالة جامعة الشرق الأوسط) "، تهدف الوقد أوضح إلي بيان أثر بعض عناصر بيئة التسويق الجزئية في جودة الخدمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة الشرق الأوسط ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد (١١٧) من أعضاء هيئة التدريس ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة التسويقية المتمثلة بـ (الموظفون، المنافسون والجمهور العام) في أبعاد جودة الخدمة في جامعة الشرق الأوسط عند مستوي دلالة(٠,٠٥).

وقد أوضح" صالح عابر الخالدي " في دراسته بعنوان : " دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعليم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز – وقد أوضح ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية "، يهدف الكتاب إلي التعرف علي دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعليم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز – وقد أوضح ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (١٠٥) من المديرين الذين يعملون الشركات

واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود علاقة إرتباطية بين البعد المادي الملموس وبين تطوير ثقافية التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي ، كذلك تبين وجود علاقة إرتباطية بين توليد المعرفة وبين تطوير ثقافة التميز وكانت بدرجة قوية وذات اتجاه طردي .

وقد أوضح" ممدوح عبد الفتاح " في دراسته بعنوان : " العلاقة بين محددات التسويق بالعلاقات وجودة الخدمة المدركة : وقد أوضح تطبيقية على أطباء قطاع الصحة "، تهدف الدراسة إلي : التعرف على مدى تأثير محددات جودة العلاقة بين الأطباء والمستشفيات التي يعملون بها على العلاقة بين محددات التسويق بالعلاقات وجودة الخدمة المدركة ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد من الأطباء العاملين بالقطاع الحكومي والخاص واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أنه يعد التسويق بالعلاقات من أهم الإستراتيجيات الأساسية والجوهرية للنجاح في ظل البيئة التنافسية الحالية لما لها من تأثير على الأرباح والنواتج المالية وتقديم مستوى عالي من جودة الخدمة الصحية.

وقد أوضح " بادي حسان الدوسري " في دراسته بعنوان : " تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت" تهدف الدراسة إلي : الكشف عن درجة التطابق أو الاختلاف بين توقعات المستفيدين لمظاهر الامتياز في الخدمة المقدمة من الهيئة العامة للشباب والرياضة وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد (٢٤٣) موظفاً من بين العاملين بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت (مقدمي الخدمة)، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أنه توجد فجوة سلبية بين إدراكات الإدارة للمواصفات الخاصة بالخدمة المقدمة من الهيئة العامة للشباب والرياضة وبين إدراكات المستفيدين لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة لهم من الهيئة العامة للشباب والرياضة وذلك بالنسبة لجميع عناصر وأبعاد جودة هذه الخدمة المتمثلة في(الجوانب المادية الملموسة ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف

وقد أوضح " بسام زاهر عبد الله ، غزل صافيا مليح " في دراسته بعنوان : "تحسين جودة الخدمة وأثرها علي زيادة القدرة التنافسية للمنظمات (وقد أوضح ميدانية علي مؤسسة الطيران العربية السورية)"، تهدف الوقد أوضح إلي: معرفة مستوي جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة العربية

السورية للطيران ومعرفة مدي رضا المسافرين عن تلك الخدمات وبيان مفهوم رضا العملاء وأهميته وأهدافه وكذلك توضيح أهمية التركيز علي العميل ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في تقديم الخدمات وذلك في قطاع الطيران خاصة، واستخدم الدارسان المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أن مستوي جودة الخدمات في مؤسسة الطيران تحتاج للتطوير حتى تقابل متطلبات العملاء حيث أنه لا تتوافر مهارات التواصل والعناية بالعملاء بشكل جيد ففي مكاتب الحجز لا يتم الالتزام بتقديم الخدمة حسب أسبقية الدخول للمكتب.

وقد أوضح" روان منير قدورة " في دراسته بعنوان : " دور الخدمة في تعزيز أثر التوجه بالزبائن علي الرضا في بيئة الجامعات الأردنية الخاصة " ، وتهدف الوقد أوضح إلي التعرف علي العلاقة بين توجه الجامعة بالطلبة وجودة الخدمة التعليمية ورضا طلبة الدراسات العليا في الجامعات الخاصة الأردنية ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي، واشتملت العينة علي عدد (٣) جامعات وهي جامعة (الشرق الأوسط ، عمان العربية، جدارا)، لكونهم متخصصين في الدراسات العليا واستخدمت الدارسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح إلي ارتفاع نسبي بسيط في جودة الخدمة التعليمية (جودة التعليم وكذلك جودة الإشراف) والتي انعكست بدورها علي عدم تحقيق رضا عال للطلبة.

وقد أوضحت" سوزان صالح دروزة " في دراسته بعنوان : " تقييم أثر التعليم التنظيمي علي عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن : وقد أوضح مقارنة "، تهدف الوقد أوضح إلي : تقييم أثر التعليم التنظيمي (الانفتاح علي البيئة، والتدريب والتجريب، والعصف الذهني ، ومجموعات الاتصال) علي عناصر ثقافة الجودة(قيم الجودة، وأخلاق الجودة ، والحوافز، ونمط القرار)، في الشركات الأردنية التي حصلت علي جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في القطاع الخاص ثم إجراء مقارنة ما بين الشركات التي حصلت علي الجائزة والتي لم تحصل وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (٢٠) من الشركات التي حصلت علي جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بواقع عدد (٩٧) فرداً ، وعدد (٢٠) من الشركات التي لم تحصل علي جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز بواقع عدد (٨١) فرداً، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوي دلالة معنوية ٠،٠٥ للتعليم التنظيمي علي عناصر ثقافة

الجودة في الشركات التي حصلت علي جائزة الملك عبد الثاني للتميز في القطاع الخاص، وعند إجراء مقارنة ما بين الشركات التي حصلت علي الجائزة التي لم تحصل أظهرت النتائج الإحصائية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ٠،٠٥ لأثر التعلم التنظيمي علي عناصر ثقافة الجودة في كلتا المجموعتين.

وقد أوضحت" صفاء عبد الحميد عبد العزيز " في دراسته بعنوان : " قياس جودة الخدمة التعليمية المقدمة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة: وقد أوضح تطبيقية على الجامعة العمالية في القاهرة "، تهدف الدراسة إلي: التحقق من مدى تطابق توقعات الطلاب لمظاهر جودة الخدمة التعليمية والتوصل لدليل علمي للمحددات والعوامل الرئيسية لجودة الخدمة التعليمية، واستخدمت الدارسة المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد من أعضاء هيئة التدريس وعدد من الطلاب، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أن هناك اختلافات جوهرية بين ما يتوقعه الطلاب من عناصر جودة الخدمة التعليمية وبين إدراكات أعضاء هيئة التدريس لهذه العناصر وأنه لا توجد علاقة جوهرية بين الجودة المدركة للخدمة التعليمية المقدمة من الجامعة العمالية من جانب الإناث والجودة المدركة من جانب الذكور.

وقد أوضحت" فواز شملان الضفيرى " في دراسته بعنوان : " العلاقة بين جودة الخدمة التدريبية والرضا الوظيفي للمتدربين : دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت إدارة الأعمال العامة "، تهدف الدراسة إلي قياس جودة الخدمة التدريبية المقدمة من مركز التدريب أثناء الخدمة التابع للهيئة العامة للتعليم والتدريب بدولة الكويت ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد من العاملين بالمؤسسات الحكومية ، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج توجد علاقة إيجابية بين الخدمة التدريبية وبين مستويات الرضا الوظيفي للمستفيدين من هذه البرامج وزيادة في الإنفاق لتنفيذ هذه البرامج التدريبية، وهناك قوة في العلاقة بين المحددات الرئيسية لجودة الخدمة التدريبية وبين مستويات رضا المشاركين .

وقد أوضحت" مؤمن طه عبد النعيم " في دراسته بعنوان " تطبيق أسلوب الفجوة لقياس جودة الخدمة بحمامات السباحة " ، واستهدفت الدراسة الكشف عن الفجوة بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين إدراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين من الخدمات المقدمة بحمامات السباحة.

واستخدم الدارس المنهج الوصفي لمناسبته لإجراءات الوقد أوضح، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العمودية من حمامات السباحة التابعة للأندية والمؤسسات الحكومية بواقع عدد(٢٧٠) مستفيد من الخدمات المقدمة بها، وعدد(١٧٢) مقدم للخدمة (الإدارة). واستخدم الدارس مقياس *Servqual* نموذج الفجوة بحمامات السباحة وتوصل الدارس إلي وجود فجوة إيجابية بين توقعات المستفيدين للخدمة الممتازة وبين ادراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين من الخدمة بحمامات السباحة ووجود تطابق بين توقعات المستفيدين وبين إدراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين في جميع أبعاد المقياس .

وقد أوضحت" زيادة بركات محمد " في دراسته بعنوان : " الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين فيها "، تهدف الوقد أوضح إلي الكشف عن الفجوة بين إدراكات الدارسين في جامعة القدس المفتوحة بطولكرم وتوقعاتهم لمستوي الخدمة التي تقدمها لهم الجامعة في المجالات المختلفة ، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد (٢١٥) دارساً ودارسة، وأستخدم مقياس الفجوة لقياس جودة الخدمة الذي أعده (*Parasuraman*)(١٩٨٨م) والاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن هناك فجوة موجبة غير دالة إحصائياً بين إدراكات الدارسين وتوقعاتهم للدرجة الكلية لمستوي الخدمة التي تقدمها الجامعة ، وهو مؤشر بسيط لارتفاع مستوي الخدمة التي تقدمها الجامعة للدارسين ، وكذلك وجود فجوة سالبة ودالة إحصائياً بين إدراكات وتوقعات الدارسين في عناصر الخدمة الآتية : توافر تجهيزات التقنيات الحديثة وجاذبية التسهيلات والمرافق، وجاذبية المواد والتخصصات ، والاستجابة الفورية للمشكلات، وتوفر وسائل التجهيزات الأمنية علي الترتيب.

وقد أوضحت"خولة محمد الشويعر" في دراسته بعنوان : " قياس جودة خدمات المكتبات العامة :وقد أوضح حالة مكتبة الملك عبد العزيز العامة بالرياض تهدف الوقد أوضح إلي التعرف علي مدي تطبيق مكتبة الملك عبد العزيز العامة لمعايير جودة الخدمات المقدمة لتحقيق التميز من خلال عناصر الميزة التنافسية أي (السبق، والتوقع المستمر للتغيير، والتطور في رغبات العميل)

واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد (١٢٠٠) مستفيد وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن هناك العديد من الخدمات التي تقدمها مكتبة الملك عبد العزيز العامة بالرياض والتي تعد ذات أهمية كبيرة للمستفيدين ، ويختلف رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة من المكتبة، وذلك علي حسب طبيعة الخدمة ومدي استخدامه لها.

وهذه الخدمات تم تقسيمها إلي خمسة أبعاد وهي (البعد الملموس بمعدل رضا من المستفيدين متوسط ، بعد الاعتمادية بمعدل رضا من المستفيدين متوسط بعد الاستجابة بمعدل رضا من المستفيدين منخفض ، بعد الطمأنينة بمعدل رضا من المستفيدين كبير ، بعد التقارب بمعدل رضا من المستفيدين مرتفع ومقبول من وجهة نظر المستفيدين نظراً لتقارب ولملامسة الخدمات المقدمة وتقاربها مع الخدمات المتوقعة) . وقد أوضحت" كمال حسن إبراهيم " في دراسته بعنوان "مواصفات جودة الخدمات بالأندية الصحية وأثرها النفسي على المترددين عليها " تهدف الدراسة إلي : التعرف على واقع المواصفات الفنية لجودة الخدمات بالأندية الصحية وأثرها النفسي على شخصية الأعضاء المترددين عليها ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي كل الأندية الصحية بالفنادق والأندية الرياضية ، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج إن الإدارة تشجع العاملين على اتخاذ القرار مما يعطيهم الثقة في قدراتهم كما توجد علاقة طيبة بين العاملين بعضهم البعض ويوجد احترام بين العاملين والإدارة العليا وتوجد ثقة بين العاملين تجاه سلوكهم الاجتماعي . وقد أوضحت" ربا جزا جميل " في دراسته بعنوان : " دور المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي (وقد أوضح تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة) " تهدف الدراسة إلي: بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (١٠٠) من أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الأردنية ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج :- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والكريمات التي تحصل عليها الهيئات التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة عند مستوي دلالة معنوية (٠،٠٥).

وقد أوضحت" إيثار عبد الهادي آل فيحان " في دراسته بعنوان : " تقييم جودة الخدمة التعليمية الجامعية العليا باستخدام تقانة- QFD "، تهدف الدراسة إلـي : تقيـيم جـودة الخدمـة التعليميـة الجامعيـة العليـا باسـتخدام تقانـة- QFD وأستخدم الدارسة المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (١٩) من طلبة برنامج الدكتوراه في مرحلة الدراسة ضمن الدورات الثلاث الأخيرة في قسم إدارة الأعمال / جامعة بغداد ، واستخدمت المقابلة الشخصية والاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أنه لم تؤشر نسبة التحسين تفوقاً" للأداء الحالي للقسم عن ما هو مخطط له ؟، إذ لم تقل قيمتها عن الواحد الصحيح ، عدم الحاجة إلى تحسين مخطط في متطلبي كل من: خبرة تعليمية متميزة وموقع الكلية بعد أن كانت قيمة نسبة التحسين مساوية إلى الواحد الصحيح الحاجة إلى تحسين مخطط بمقدار الثلث في متطلبي خدمات مكتبة جيدة ، وبيئة تنظيمية جذابة بعد أن سجلت قيمة نسبة التحسين (١,٣٣) في كل منهما . كما تعكس نتائج الجدول تحديد مستوى تحسين مخطط بمقدار الربع في متطلبات كل من: إدارة كفاءة الجودة ، وتعزيز روح الفريق ، وتأسيس ثقافة مشتركة ، واكتساب مهارات بحثية متقدمة ، والحصول على معرفة متخصصة متقدمة ، وتنمية القدرات التحليلية وتطوير المهارات الفردية والتفاعلية ، ومرونة وتنوع المعرفة المكتسبة ، وموضوعية وعدالة التقويم ، وذلك بعد أن حققت قيمة نسبة التحسين ما مقداره (١,٢٥) في جميع تلك المتطلبات.

وقد أوضحت" عمرو محمد إبراهيم " " في دراسته التي استهدفت التعرف على جودة الخدمات التي يقدمها الإتحاد المصري للسباحة، واستخدم الدارس المنهج الوصفي، اشتملت العينة على اللاعبين والحكام والمدربين والإداريين بإجمالي (٢٥٠) فرد، واستخدم الدارس الاستبيانات وكانت أهم النتائج أن جودة الخدمات المقدمة من الإتحاد غير كافية للاعبين والمدربين والحكام والإداريين.

وقد أوضحت" إبراهيم نزيه محمد " في دراسته بعنوان : " تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بمراكز الشباب "، يهدف البحث إلي : الكشف عن درجة التطابق أو الاختلاف بين توقعات المستفيدين لمظاهر الامتياز في الخدمة المقدمة من مراكز الشباب وبين إدراك الإدارة لهذه التوقعات

وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد (٧٢٧) مفردة من الشباب المستفيدين من الخدمات التي تقدمها مراكز الشباب بالمحافظات التالية (القاهرة - الجيزة - الإسكندرية - الإسماعيلية - الغربية - سوهاج - أسوان) وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أنه أظهرت نتائج فجوة (توقعات المستفيدين - إدراكات الإدارة لهذه التوقعات) ضعف قدرة الإدارة بمراكز الشباب على تفهم احتياجات ورغبات المستفيدين لمستوى الجودة في الخدمة المقدمة لهم وأظهرت نتائج فجوة (إدراكات الإدارة لتوقعات المستفيدين - إدراكات الإدارة للمواصفات الخاصة بالخدمة) انخفاض مقدرة الإدارة بمراكز الشباب على ترجمة توقعات المستفيدين لمظاهر الإمتياز والجودة إلى مواصفات فعلية في الخدمة المقدمة من مراكز الشباب ، أظهرت نتائج فجوة (إدراكات الإدارة للمواصفات الخاصة بالخدمة - إدراكات المستفيدين لمستوى الأداء الفعلي للخدمة) انخفاض مستوى الدافعية لدى الإدارة بمراكز الشباب لتقديم الخدمة للمستفيدين بصورة تتطابق مع ما حددته الإدارة من قبل لهذه المواصفات.

وقد أوضح" حامد حسين أحمد، عبد الله فرغلي " في دراسته التي استهدفت التعرف علي جودة الخدمات التي يقدمها الإتحاد المصري لألعاب القوي للاعبين والمدربين والحكام ، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي ، واشتملت العينة علي عدد (٤٠٦) من الحكام والمدربين واللاعبين بالإتحاد، وأستخدم الدارس الاستبيان وكانت أهم النتائج أن درجة ثقافة الجودة عند المستفيدين لا تتحقق بالدرجة المطلوبة.

وقد أوضحت" عليان عبد الله الحولي " في دراسته بعنوان : " تصور لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني "، وتهدف إلى اقتراح تصور لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني، واستخدم الدارس المنهج الوصفي التحليلي واشتملت العينة على أعضاء هيئة التدريس والطلاب ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج اقتراح وحدة للجودة في كل جامعة فلسطينية *www.khayma.com/education.*

وقد أوضحت" محمد عبد المنعم هلال "في دراسته التي استهدفت قياس جودة الخدمة في المنشآت الرياضية المركزية بوزارة التربية والتعليم، واستخدم الدارس المنهج الوصفي، واشتملت العينة على (١٧) فرد من الإدارة و(١٤٢٤) من المستفيدين بالمنشآت الرياضية بوزارة التربية والتعليم

واستخدم الدارس نموذج الفجوة، وكانت أهم النتائج وجود فجوة سلبية بين توقعات المستفيدين لمستوى الخدمة وبين إدراكاتهم للأداء الفعلي للخدمة.

وقد أوضحت" حورية محمد الديب " في دراسته بعنوان : " استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمة التعليمية " : وقد أوضح تطبيقية على جامعة البحرين"، يهدف البحث إلي: تحديد العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وحاجات العملاء من الخدمة التعليمية بجامعة البحرين "واستخدمت الدارسة المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد من العملاء المستفيدين بجامعة البحرين، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أن إدارة الجودة الشاملة تعبر عن فلسفة إدارة أعمال المؤسسة التعليمية بجامعة البحرين وعدم إمكانية الفصل بينها وبين أهداف المؤسسة التعليمية.

وقد أوضحت" عبد الله أحمد العولقى " في دراسته بعنوان : " متطلبات تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في جامعة إب اليمنية "، يهدف البحث إلي : السعي للوقوف على درجة توافر متطلبات التطبيق الناجح لهذا المدخل بجامعة إب بهدف تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية بجامعة إب اليمنية ، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد من أعضاء هيئة التدريس ، وعدد من الطلاب وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعة محل الوقد أوضح ومستوى جودة الخدمة التعليمية .

وقد أوضحت" أحمد إبراهيم موسى " في دراسته بعنوان : " بناء وتنمية ثقافة الجودة الشاملة لتحسين أداء الجامعات المصرية : مدخل القياس المقارن يهدف البحث إلي : تحديد كيفية بناء وتنمية ثقافة الجودة الشاملة في الجامعات المصرية للوصول إلى أعلى مستويات الأداء الممكنة باستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد من أعضاء هيئة التدريس ، وعدد من الطلاب ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود تمايز جوهري بين الجامعات المصرية الحكومية الخاضعة للوفد أوضح على أساس الأداء متمثلاً في جودة خريجي الجامعة والدور الذي تلعبه الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة ومساهمات الجامعة في مجال البحث العلمي.

وقد أوضحت" فالح شجاع فالح " في دراسته بعنوان : " مدي الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي مستوي أداء الموارد البشرية (وقد أوضح تطبيقية علي إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي "وقد أوضح إلي الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الوقد أوضح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة باختلاف العمر والرتبة، واستخدم الدارس المنهج الوصفي، واشتملت العينة على عدد (٧٥) فرد من العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي واستخدم الدارس الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها وقد أوضح أن مستوى تطبيق معيار القيادة وإدارة العمليات ومعيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعاً وكان مستوى تطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين؛ وتحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسطاً وأظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان متوسطًا وجود أثر ذي دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة(٠،٠٥) عدم وجود اختلاف ذي دالة إحصائية في وجهات نظر عينة الوقد أوضح لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف العمر و الرتبة عند مستوى دلالة (٠،٠٥) .

وقد أوضحت" طارق سلامة محمد " في دراسته بعنوان : " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الخدمات التعليمية في بعض كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية "، تهدف الدراسة إلي : إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الخدمات التعليمة في بعض كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (٦٢) من بعض أعضاء مجالس الكليات ، وعدد (٨٠٤) من طلاب الفرقة الرابعة من كليات (أبو قير – فليمنج – الجزيرة – الهرم – أسيوط) ، وعدد (١٠٤) من مديري الأقسام بمديريات الشباب والرياضة ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج عدم ملائمة الثقافة التنظيمية والأوضاع الأكاديمية والإدارية والمالية السائدة بكليات التربية الرياضية قيد الوقد أوضح والتي تتفق ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة، أيضا

عدم ملائمة مستوى جودة الخدمة التعليمية المقدمة لطلاب بعض كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية والتي تتفق ومتطلبات تطبيق الجودة الشاملة. أيضاً لا يوجد ربط بين احتياجات سوق العمل وخريجي التربية الرياضية كماً ونوعاً .

وقد أوضحت"عادل محمد عبد المنعم مكى، بهجت عطية راضي" في دراسته بعنوان: "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية الرياضية (وقد أوضح مقارنة بين جامعتي حلوان وأسيوط)" تهدف الدراسة إلي التعرف على مدى توافر متطلبات الجودة في كل من كليتي التربية الرياضية جامعتي حلوان وأسيوط ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (٢٧٥) من أعضاء هيئة التدريس العاملين بالكليتين وتم اختيارهم بالحصر الشامل واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج :- فيما يخص كلية التربية الرياضية بأسيوط إلى عدم وجود مؤشرات لجودة الخدمات التعليمية وعدم وجود معايير لانتقاء وقبول طلاب الكلية ، وعدم توافر نظام معتمد لمشاركة المديرين في تعيين الأفراد الجدد ، وفيما يخص كلية التربية الرياضية بالهرم عدم توافر نظام لتحفيز العاملين ،وعدم ارتباط سياسة الترقية مع نتائج تقييم الأداء.

وقد أوضحت" أحمد سيد سباعي " في دراسته بعنوان : " تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمرتكز لتحسين جودة أداء العملية التعليمية (وقد أوضح مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية) "، تهدف الدراسة إلي: تقييم مدى قابلية مبادئ إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في مجال التعليم الجامعي المصري ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (٢٣٠) مفردة من الجامعات الحكومية وعدد (٨٠) مفردة من الجامعات الخاصة ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج :- يوجد إدراك معنوي لدى المسئولين في كل من الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة نحو الاعتقاد في قابلية مبادئ إدارة الجودة الشاملة للتطبيق في مجال التعليم الجامعي المصري يوجد إدراك معنوي لدى المسئولين في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة نحو الاعتقاد في أن متطلبات تحقيق الجودة الشاملة غير متوفرة بالقدر المناسب الذي يضع فكر الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعال في مجال التعليم الجامعي المصري

حيث جاء هذا الإدراك عند المستوى " متوفر بدرجة قليلة " لهذه المتطلبات في عينتي الوقد أوضح (الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة).

وقد أوضحت" منى عبد المنعم عبد المعبود " في دراسته بعنوان : نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الإتحاد المصري لتنس الطاولة تهدف الدراسة إلي : بناء نموذج مقترح للجودة الشاملة بالإتحاد المصري لتنس الطاولة واستخدمت الدارسة المنهج الوصفي واشتملت عينة البحث علي عدد (٢١) فرعاً للإتحاد المصري لتنس الطاولة.ويتكون مجتمع الوقد أوضح من أعضاء مجلس إدارة الإتحاد المصري لتنس الطاولة والفروع التابعة له والبالغ عددهم (١١٧) مفردة وكذلك من العاملين بالإتحاد وفروعه والبالغ عددهم (٢٧) مفردة، ومن العملاء (المستفيدين) من خدمات الإتحاد ، واستخدمت الدارسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أنه يتم استخدام الإدارة العامة، الإدارة بالأهداف في إدارة الإتحاد المصري لتنس الطاولة ، يوجد لدى الإدارة العليا إدراك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته في الإتحاد.

وقد أوضحت" محمد حسن عبد الرحمن " في دراسته والتي هدفت هذه الوقد أوضح إلى التعرف على إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية بدولة البحرين، واستخدم الدارس المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)، وبلغ حجم عينة البحث ١٤٨ من رؤساء ومديري الاتحادات الرياضية، واستخدم الدارس الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكان من أهم النتائج وضوح الأهداف العامة وجود لجنة للتخطيط ، ارتكاز إدارة الجودة الشاملة على قاعدة عريضة من البيانات التي توجه اتخاذ القرار، لا يتم التقويم والمتابعة بصفة منتظمة.

وقد أوضحت" بهجت عطية راضى " في دراسته بعنوان : " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة. "، تهدف الدراسة التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأندية الرياضية للوصول لمدخل مقترح لإدارة الأندية الرياضية من خلال فلسفة الجودة الشاملة ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (٣٥) من الإدارة العليا بالأندية، (١٨٤) من العاملين بالأندية الرياضية، وعدد (٨٠٠) من الأعضاء العاملين بالأندية الرياضية قيد الوقد أوضح من، واستخدم -المقابلة الشخصية.

- فحص الوثائق والسجلات الاستبيان كأدوات لجمع البيانات، ومن أهم النتائج توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأندية قيد الوقد أوضح.

وقد أوضحت" أحمد محمد برقعان " في دراسته بعنوان : " تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت "، تهدف الدراسة إلي التعرف على كيفية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي وتقديم توصيف لواقع جامعة حضرموت ، وتقديم تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت.

واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (٧٥) من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، وعدد (٥٣) من إدارياً برئاسة الجامعة والكليات ، وعدد (٢٧٧) طالب وطالبة. واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج اقتناع الإدارة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت ، ووضع التوصيات في شكل تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت.

وقد أوضحت" شذى عزت حوارنه " في دراسته بعنوان : " أثر استخدام الجودة الشاملة على القطاع الحكومي بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم والشباب "، تهدف الدراسة إلي : معرفة أثر استخدام الجودة الشاملة على القطاع الحكومي متمثل في وزارة التربية والتعليم والشباب ، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (٢٧) مديراً للإدارات المختلفة وعدد (٢٣) نائباً ، وعدد (٦٤) رئيس قسم داخل وزارة التربية والتعليم والشباب واستخدم الاستبيان والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود سياسات وخطط تطويرية تسعى الوزارة لتحقيقها ولكن ضعف القواعد التنفيذية يحول دون ذلك، عدم تدريب الكوادر يعوق عملية تنفيذ هذه الخطط. وقد أوضحت" تامر مصطفى صالح " في دراسته بعنوان: "اللوجيستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية " واستهدفت الوقد أوضح التعرف على إدارة سلسلة الإمداد (اللوجيستيات) كمنظومة متكاملة في المؤسسات الرياضية (الاتحادات – الأندية الرياضية) وأستخدم المنهج الوصفي المسحي عن طريق الاستبيان، وكانت أهم النتائج أنه اتفقت أراء العينة علي أن أهم عناصر الأنشطة اللوجستية بالمؤسسات الرياضية هي خدمة المستفيدين ونشاط التخزين وتشغيل أوامر الطلبات والأجزاء والخدمات المعاونة.

وقد أوضحت" حازم مصطفي محمد "في دراسته بعنوان : " استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء اللوجيستي بالمنظمات الخدمية "، تهدف الوقد أوضح إلي : معرفة أثر استخدام تطبيقات التكنولوجيا الحديثة علي تحسين الأداء اللوجيستي للمنظمات الخدمية، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أن تطبيقات التكنولوجيا الحديثة كان لها الأثر الأكبر في تحسين الأداء اللوجيستي لدائرة الجمارك وتطوير إجراءات النظم الجمركية من حيث سرعة تنفيذ المعاملات وقلة الأخطاء في العمليات الجمركية المختلفة..

وقد أوضحت" سلوى عبد العزيز البرعي " في دراسته بعنوان : " نموذج مقترح للأنشطة اللوجيستية التسويقية لدعم الميزة التنافسية (وقد أوضح تطبيقية علي شركات الألبان المصرية)"، تهدف الوقد أوضح إلي : إلقاء الضوء علي مفهوم اللوجيستيات، علاقة اللوجيستيات بالتسويق ، ودور لوجيستيات التسويق في بناء الميزة التنافسية، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي ، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أن أهم الأنشطة اللوجيستية التسويقية حسب تأثيرها علي الميزة التنافسية هي: (خدمة العملاء، التعبئة والتغليف، التوزيع المادي)، وأن أهم عناصر الميزة التنافسية حسب تأثيرها علي الأنشطة اللوجيستية هي (سرعة الاستجابة، توقيت الاستجابة) .

وقد أوضحت" لؤي صبحي حبور " (٢٠١٠م) بعنوان: " دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية: وقد أوضح عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية"، واستهدفت الوقد أوضح إلي توضيح دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية، وبيان مدي تحقيق المزايا التنافسية الناتجة عن تلك الخيارات للطلبة الدارسين بتلك الجامعات، واشتملت عينة الوقد أوضح علي (٧) جامعات خاصة أردنية بالعاصمة عمان حيث تم أخذ عينتين من الأفراد الأولي كانت خاصة بالإداريين وعددهم (١٥٠) إداري تم استهدافهم بطريقة العينة الطبقية حيث تم الحصول علي العينة الثانية خاصة بالطلبة وعددهم (٤٥٠) طالباً بطريقة العينة القصرية واستخدمت الوقد أوضح مقياس ليكرت الخماسي وكانت أهم النتائج هو ضرورة التحقق من وصول المزايا للطلبة الدارسين بالجامعات.

وقد أوضحت**"**سوزي محمد علي **" (**٢٠٠٦م) بعنوان: " نموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقي والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها و الاتجاهات المعاصرة."هدفت الوقد أوضح إلى بناء نموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقي والسياحي في كليات المجتمع الأردني، وأستخدم المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي عن طريق الاستبيان، وتكون عينة الوقد أوضح من (٨٣)إداريا وعضو هيئة تدريس يعملون في تسع كليات :مجتمع أردنية تنفذ برامج التعليم الفندقي والسياحي موزعة في مختلف مناطق المملكة، وكانت أهم النتائج أنه تمثل دور الإدارة في كليات المجتمع الأردنية في تحقيق ميزة تنافسية في برامج التعليم الفندقي والسياحي في (١٣) مجالا ًهي:القيادة، والمنهجية الإدارية، والإستراتيجية التنافسية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة شؤون الطلبة، وإدارة التكنولوجيا، والبنية التحتية، وإدارة المعرفة والبحث والتطوير، والشراكة معذوي العلاقة(العملاء) وإدارة العمليات في مجالي تطبيق البرامج وتنفيذها وضبط الجودة.

وقد أوضح" فلة زايد العيهار " (٢٠٠٥م) بعنوان : " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة "، وتهدف الوقد أوضح إلي التعرف علي دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك من خلال رفع الغموض عن الجودة والميزة التنافسية باعتبارهما مفهومين متعددي الأبعاد والتأكيد على أهمية تحقيق الجودة وبناء الميزة التنافسية، وتوضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة، واستخدمت الدارسة المنهج الوصفي، واستخدم الدارس الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن تساهم جودة المنتج والخدمة في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة من وجهة نظر العملاء مما يرفع من درجة ثقة هذا الأخير في المؤسسة، زيادة حصتها السوقية، تعظيم ربحيتها وتحسين وضعيتها التنافسية وتساهم الجودة في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال قدرتها على تحقيق رضا العميل وضمان ولائه واستمرار تعامله مع المؤسسة، والجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.

وقـد أوضـح" *Ahmadi & Bidarpoor,* " (٢٠١٢م) بعنـوان:

"Measuring servicequality in Islamic Azad University – Sanandaj branch, IRAN " وهدفت الوقد أوضح إلي قياس جودة الخدمة فـي جامعـة " *"Azad University – Sanandaj branch* بـإيران، بالإضافة إلي بيان الاختلافات بين الخدمة المدركة والمتوقعة من وجهـة نظـر الطلبـة والمقدمـة فـي كليـات الجامعـة، واسـتخدم الـدارس المـنهج الوصـفي، واشتملت عينة الوقد أوضح علي عدد (٤١٠) طالباً، واستخدم الاستبيان كـأداة لجمـع البيانـات، ومـن أهـم النتـائج التـي توصـلت إليهـا الوقـد أوضـح أن هنـاك اختلافات بين الخدمة المدركة والمتوقعة من وجهة نظر الطلبة والمقدمة فـي كليـات الجامعـة بالاستناد إلـي الأبعـاد المحـددة مـن قبـل " *Parasuraman "* بالإضافة إلي أن وأن نوع الكلية يؤثر علي جودة الخدمة.

وقـد أوضـح" *Yousf, et. .al* " فـي دراسـته بعنـوان جـودة الخدمـة المدركة أدني من جودة الخدمة المتوقعة من وجهة نظر عينة الوقد أوضـح , :

"Educational Service Quality at Public Higher Educational Institutions: A Proposed Framework and Importance of the Sub - dimensions "، وهـدفت الوقـد أوضـح إلـي الكشـف عـن الأبعـاد الفرعية لجـودة الخدمـة فـي التعليم العـالي مـن وجهـة نظـر الطـلاب بالولايـات المتحـدة الأمريكيـة، واسـتخدم الـدارس المـنهج الوصـفي واشـتملت عينـة الوقـد أوضح علي عدد من طلاب الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكيـة، واسـتخدم الاسـتبيان كـأداة لجمـع البيانـات، ومـن أهـم النتـائج التـي توصـلت إليهـا الوقـد أوضـح أن الأبعـاد الفرعيـة لجـودة الخدمـة التعليميـة وهـي (الموثوقيـة، الضمان، التعاطف، الاستجابة، الملموسية، الاتصالات، المعرفة الخبرة، نظم الخدمات الثانوية، والمسؤولية الاجتماعيـة والتنميـة الذاتيـة، وأظهـرت أن بعـد الملموسية هي الأكثر الأبعـاد أهميـة فـي جـودة الخدمـة، فـي حـين أن التعـاطف والضمان هي الأقل أهمية.

وقد أوضـح" *Khodayari & Khodayari,"* فـي دراسـته بعنـوان: *"Service Quality inHigher Education "*، وهدفت الوقد أوضح إلـي قياس جودة الخدمة في مجـال التعليم وتتزايد أهميـة لجذب التعليم القـائم علـي الإيرادات، وتحديد عوامل جودة الخدمـة، واسـتخدم الـدارس المـنهج الوصـفي، واشـتملت عينـة الوقـد أوضـح علـي عـدد (٣٨٤) طالـب مـن طـلاب جامعـة

فروزك أزاد في إيران ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن هناك فجوة بين تصورات الطلاب والتوقعات وأن تحسين جودة التعليم العالي تكمن في خدمة المنظمة وقدرتها علي توفير المناخ العام وثقافة التغيير من خلال (نظم صنع القرارات المختلفة ، ونظم التشغيل، وممارسات الموارد البشرية) .

وقد أوضح" *Sultan & Won,* " في دراسته بعنوان: *"Service Quality in a HigherEducation Antecedents and Dimensions Context ":*، هدفت الوقد أوضح إلي الكشف عن تصورات الطلاب فيما يتعلق بأبعاد جودة الخدمة في سياق التعليم العالي، واستخدم الدارس المنهج الوصفي، واشتملت عينة الوقد أوضح علي عدد (٥٢٨) وقد أوضح حالة تم إجرائها في الجامعات اليابانية والماليزية وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن المعلومات والتجارب السابقة من المحددات الهامة لتشكيل وتقييم جودة الخدمة في سياق التعليم العالي ، وأن جودة الخدمة هو بناء من الدرجة الثانية ، وبينت أن أبعاد جودة الخدمة الأساسية هي خدمة الجودة الأكاديمية وأظهرت أن جودة الخدمة تتأثر من قبل أربعة من أبعادها وهي (الموثوقية والاهتمام الشخصي، والراحة، والميزات) .

وقد أوضح" *Chowdhury,*" في دراسته بعنوان: *"A Study of Service Quality Determinants of Private Universities in Bangladesh using SERVQUAL"*، هدفت الوقد أوضح إلي بيان محددات جودة الخدمة في الجامعات الخاصة البنغلادشية باستخدام نموذج *SERVQUAL* بالإضافة إلي بيان أهم العوامل المؤثرة علي جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الخاصة البنغلادشية ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي، واشتملت عينة الوقد أوضح علي عدد (٣٠٤) طالباً، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن البيئة الجامعية تعد من أهم العوامل المؤثرة علي جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الخاصة البنغلادشية .

وقد أوضح" وان " *Wan,*" في دراسته بعنوان: *A study of the relationship betweenstudent and "Faculty satisfaction of service quality within Asia University in Taiwan "*، هدفت الوقد أوضح إلي معرفة العلاقة بين رضا الطلبة بجامعة أسيا عن جودة

الخدمة المقدمة، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الوقد أوضح علي عدد (٢٠٠) طالب في قسمي الصحة وإدارة الأعمال، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رضا طلبة كلية التربية وجودة الخدمة المقدمة، وأظهرت وجود ارتباط بين رضا أعضاء هيئة التدريس والعوامل الثلاثة: (ارتياح الطلبة في تعاملهم مع هيئة أعضاء التدريس والسبب في اختيار المدرسة، ومدي فعالياتهم في غرس مجموعة متنوعة من الخصائص في طلابهم .

وقد أوضح"*Lomas,* " في دراسته بعنوان: *"Are Students Customers? Perceptions of Academic Staff "*، هدفت الوقد أوضح إلي اختبار مفهوم الطالب كعميل في الجامعات، وذلك من وجهة نظر الكادر التدريسي في الجامعات الأمريكية المتخصصة بالعلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن الطلبة يعتبرون الأساس في بقاء المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات، بالإضافة إلي أن الطلاب هم الزبائن الأساسيين ومركز الثقل في المؤسسات التعليمية.

وقد أوضح" أندرسون *" Anderson"* في دراسته، بعنوان: " *Assuring Quality/Resisting Quality Assurance: Academics responses to quality in some Australian universties* "، تهدف الوقد أوضح إلي" التعرف علي معايير عملية ضمان الجودة "، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الدراسة علي عدد (٣٠) أكاديمياً يعملون في عدد(١٠) جامعات أسترالية واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج ضمان الجودة ومعاييرها تعمل علي تحسين الأداء في الجامعات بالإضافة إلي تحسين الانطباع الإداري تجاه ضمان الجودة.

وقد أوضح" *Hoecht,* " في دراسته بعنوان: *"Quality Assurance in UK higher: Issues of trust, Control, professional autonomy education and accountability "*، هدفت الوقد أوضح إلي توضيح العلاقة بين الثقة والرقابة والحكم الذاتي والمساءلة من جهة وضمان الجودة في التعليم العالي من جهة أخري في المملكة المتحدة بالإضافة إلي توضيح مدي إدراك الأكاديميين لتأثير ضمان الجودة علي طبيعة أعمالهم،

واستخدم الدارس المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن هناك علاقة إيجابية بين الثقة والرقابة والحكم الذاتي والمساءلة من جهة وضمان الجودة في التعليم العالي من جهة أخري، بالإضافة إلي أن إعتماد منهجية ضمان الجودة في التعليم العالي يقلل من الحاجة إلي الرقابة ويضمن المساءلة بالإضافة إلي الجودة في ضمان جودة الأعمال المنوي القيام بها.

وقد أوضح" البانداري *"Al bandary"* في دراسته بعنوان : " *Meeting the challenges : The development of quality in Oman s Colleges of Education* " تهدف الوقد أوضح إلي: بيان التطور الحاصل في بعض جامعات سلطنة عمان من خلال إدخال منهجية ضمان الجودة في هذه الجامعات والكليات بالإضافة إلي الحلول العملية التي تم تطويرها خلال إدخال منهجية ضمان الجودة واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الوقد أوضح علي عدد (٦) من جامعات سلطنة عمان ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج أن التغيير الذي حصل في الجانب القيادي والثقة الممنوحة من القيادات بالإضافة إلي تحمل المسؤولية من قبل القائمين علي إدخال هذه المنهجية أدي إلي الجودة وضمانها في العملية التعليمية في الجامعات والكليات عينة الوقد أوضح .

وقد أوضح" كونوللي" *"Connolly, et. al,"* في دراسته بعنوان: *"Quality Assurance and E-Learning: Reflections from the front line Glamorgan "*، تهدف الدراسة إلي: اختبار مداخل ضمان الجودة كالتعليم الإلكتروني، التحول والتعزيز المستخدمة في الجامعة ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي وأجريت الوقد أوضح في جامعة في المملكة المتحدة ، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت الوقد أوضح أن كفاءة المداخل الجديدة لضمان الجودة والالتزام بالتغيير في الأساليب التعليمية من خلال هذه المداخل.

وقد أوضح" دهيراج ميهروترا " *Dheeraj Mehrotra "* في دراسته بعنوان *Applying Total Quality Management In Academics"*، وتهدف الوقد أوضح إلى إعداد المعلمين في الأكاديميات بأساسيات للتقويم التعليمي، واستخدم الدارس المنهج الوصفي ، وشملت العينة المعلمين والطلاب، وتوصلوا إلى أن هناك علاقات تعاونية بين الطلاب والمدرسين وفى عبارة أخرى أن العمل الجماعي والتعاون يكونوا أساس

الاهتمام بمهارات الطلاب وإهتمامتهم وشخصياتهم ويعنى ذلك أن الطالب هو عميل المدرس، بالإضافة أن نجاح الجودة هو مسئولية الإدارة العليا وضرورة التحسين المتواصل في عملية التعليم ، تحسين المدارس.

وقد أوضح" باهو بادهي "*Palo & Padhi*" في دراسته بعنوان: *Measuring effectiveness of TQM training: an Indian study"* وتهدف الوقد أوضح إلى مناقشة كافة المعاني والتفسيرات وعناصر البناء التي تم تداولها عند تطبيق مفهوم التحسين المستمر للجودة في منظمات الخدمة الهندية، واستخدم الدارس المنهج الوصفي ، وكانت أهم النتائج أن تطبيق مفهوم التحسين المستمر له أثر إيجابي على أنشطة وعمليات ومستوى الثقافة التنظيمية في منظمات الخدمة بالقطاع الحكومي ، أن منهج التحسين المستمر للجودة يرشد فرق العمل إلى المفاتيح ونقاط البداية في عملية التحسين المطلوبة ، أن التحسين المستمر للجودة يساعد على تسهيل فهم عملية التعاون بين خطوط السلطة في المستويات الإدارية المختلفة للمنظمة، أن التقدير والاعتراف بجهود العاملين في عملية التحسين المستمر وإنجازاتهم يمثل دافعاً للعاملين في المنظمات على المشاركة بشكل دائم في تقديم الأفكار والاقتراحات للتطوير والتحسين، أن قياس الأداء واستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية، هو عنصر أساسي في نجاح عملية التحسين المستمر للجودة في المنظمات .

وقد أوضح" كوك كولين ، بروس ثامبسون " *enColleookC &BruceokThampson* في دراسته بعنوان : *"Reliability ad validity of SERVQUAL scares use devaluate perception of library service quality"* واستهدفت الوقد أوضح التحقق من الاعتمادية والصلاحية الداخلية لمقياس *SERVQUAL* في تقييم جودة خدمة المكتبات الجامعية في جامعة تكساس كمؤسسة غير هادفة للربح، واستخدم الدارسون مقياس الفجوة واشتملت العينة على (٦٩٧) من موظفين وطلاب الجامعة من عدد (١٠) كليات وكانت أهم النتائج أن مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات يتمتع بقدر كبير من الثقة والاعتمادية وصلاحيته في قياس جودة الخدمة .

وقد أوضح" نيلسون ، واهين" *Nilsson & Wahien,"* في دراسته بعنوان *Institutional Response to the Swedish Model of Quality Assurance "* وتهدف الوقد أوضح إلي: توضيح التطور في النموذج السويدي لضمان الجودة في التعليم العالي، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الوقد أوضح علي عدد (٢٧) تقرير مدقق جودة، وعدد (١٩) مقابلة وتم مناقشة العلاقة بين (مدخل أعلي – أسفل ، ومدخل أسفل – أعلي) لضمان الجودة الداخلي والحاجة إلي الاحترافية بشكل أكثر في عمل الجودة ، وأستخدم المقابلة الشخصية كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج أن هناك علاقة بين مدخلي التخطيط من أعلي إلي أسفل ومدخل التخطيط من أسفل إلي أعلي لتحقيق ضمان الجودة وهذا ما يؤدي إلي الاحترافية في أعمال الجودة.

وقد أوضح" لام" *Lam, et.al,* " في دراسته بعنوان : *"The Link between Organizational Learning Capability and Quality Culture Total Quality Management: A Case Study in Vocational Education."* ، وتهدف الوقد أوضح إلي بيان طبيعة العلاقة بين قدرات التعلم التنظيمي وثقافة الجودة لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة *Vocational Education*، ومعهد *Vocational Training* ، في مدينة هونج كونج الصينية، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية بين قدرات التعلم التنظيمي وثقافة الجودة ، وبما أن كل بعد من أبعاد الجودة يتكون من أبعاد جزئية متعددة فقد توصلت الوقد أوضح إلي أن هذه الأبعاد الجزئية حتى تستطيع أن تسهم في تحسين إدراك جودة الخدمة من قبل المستفيدين فإنه يتوجب عليهم إدراك هذه الجودة علي أنها اعتمادية واستجابة وتعاطفية.

وقد أوضح" *Klocinski "* في دراسته بعنوان: *"Evaluation of success and failure factors and criteria in the implementation of total quality management principles in administration at selected institutions of higher education "*

وهدفت الوقد أوضح إلي تحديد عناصر النجاح والفشل في بعض المنظمات التعليمية الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، وخاصة التي طبقت مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي واشتملت عينة الوقد أوضح علي عدد (١٨٤) من بعض المنظمات التعليمية الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن ٩٣% من الإجابات تقر بوجود معوقات لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، و٩٧% من المعوقات ترجع إلى قصور في دعم الإدارة ومساندتها لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ، و تتسم المنظمات التعليمية التي لم تحقق نجاحاً في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بعدة خصائص، أهمها القصور في الدعم والإلتزام من قبل القادة وأعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية، والقصور في هيكل ونظام الاتصالات داخل المنظمة التعليمية.

وقد أوضح" مارجريت إليز، سيتسكال " *Margart Elise , Steiskal* " في دراسته بعنوان: *"Comparing Operational Practices Between Ohio's Community And Technical College That Indicate The Use Of Total Quality Management System With Those College That Do Not Indicate The Use Of Total Quality Management System"*، وهدفت إلى بيان أوجه الفرق بين كليات مجتمع (أوهيو) الفنية العامة التي تتبع نظام الجودة الشاملة مع كليات أخرى لا تتبع نفس النظام من حيث الممارسات العملية واستخدم المنهج الوصفي ، وشملت العينة (١٨) كلية من مجموع (٢٣) كلية في مجتمع (أوهيو) ممن تتبع نظام الجودة الشاملة ، وأيضاً على (١١) كلية أخرى في نفس المجتمع ممن لا تتبع نظام الجودة وقد وزعت الاستبيانات على (١٨٠) شخص بشكل عشوائي ، (٤٥) شخص من كليات تطبيق الجودة ، (٤٥) شخص من الإداريين من نفس المعاهد ، (٤٥) شخص من الإداريين، (٤٥) شخص عاديين ممن لا يطبقون نظام الجودة وكانت أهم النتائج أن التدريب على نظام الجودة يتم أكثر في المعاهد التي تتبع نظام الجودة ، كما أن الإداريين يؤكدون على ضرورة استخدام البيانات أكثر مما يفعله الإداريين في الكليات التي لا تطبق نظام الجودة كما يؤكدون أكثر من غيرهم على تقدير قيمة المنهج الدراسي أكثر من المعاهد التي لا تلتزم بنظام الجودة.

وقد أوضح" *Allen & Kilmann* " في دراسته بعنوان: *" The role of the reward system for a quality management bassed strategy,* وهدفت الوقد أوضح إلي تحديد أثر نظام المكافآت على العلاقة بين الإستراتيجية التنظيمية المتبعة (إدارة الجودة الشاملة) وأداء المنظمة، بالتطبيق على المنظمات التعليمية الجامعية الأمريكية ، وأستخدم الدارس المنهج الوصفي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الاستخدام الواسع النطاق لفكر وممارسات إدارة الجودة الشاملة، وبين تحقيق مستويات عالية من الأداء داخل المنظمات التعليمية الجامعية، ويوجد تأثير إيجابي ومعنوي لاستخدام نظم المكافآت العرضية *Extrinsic reward* في العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المنظمة، فقد تبين أن نظم المكافآت لعبت دوراً كبيراً ومؤثراً في قبول التغيير، ومن ثم التأثير على الفعالية التنظيمية الجامعية ومستوى الأداء .

وقد أوضح" سهونج *" Suhong et al "* في دراسته بعنوان: *The impact of logistics management practices on organizational performance "* وتهدف الوقد أوضح إلي التعرف علي آثار الإدارة اللوجيستية علي أداء المنظمة وأستخدم الدارس المنهج الوصفي، واشتملت عينة الوقد أوضح علي عدد (١٩٦) منظمة في ولاية أوهايو الأمريكية، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الوقد أوضح أن خمسة أبعاد تتعلق بالإدارة اللوجيستية وهي العلاقة مع الموردين، ودرجة المشاركة في المعلومات، وجودة هذه المشاركة ، بالإضافة إلي العلاقة مع الزبون، ومدة التأجيل وتوصلت أيضاً إلي أن هناك تأثير إيجابي للإدارة اللوجيستية علي تحسين أداء المنظمة .

وقد أوضح" جيريجوري *" Gregory ,et al,"* في دراسته بعنوان: *"Enterprise logistics and supply chain structure "* "، تهدف الوقد أوضح إلي استكشاف تطور ومفهوم المشاريع اللوجيستية وألقت الضوء علي قدرات المنظمة من حيث التكامل اللوجيستي وسلسلة التوريد التابعة لها ، واستخدم الدارس المنهج الوصفي وأجريت الوقد أوضح علي المنظمات ذات العضوية في منظمة التجارة الدولية في ولاية كارولينا الشمالية

وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت الوقد أوضح أن مشروع الخدمات اللوجيستية أداة ضرورة لتنسيق عمليات سلسلة التوريد التي هي موزعة جغرافيا في جميع أنحاء العالم .

وقد أوضح" *Ellinger, Daugherty & Keller* " (٢٠٠٠م) بعنوان *"The relationship between marketing logistics interdepartmental integration and performance in U.S. Manufacturing firms: An empirical study"*، واستهدفت الوقد أوضح معرفة مدى إدراك مديري اللوجستيات لتكامل العلاقة بين اللوجستيات والتسويق ومدى تأثير هذه العلاقة على أداء خدمات التوزيع، وأداء المنظمة ككل. وكانت عينة الدراسة مكونة من (٣٦٠) منظمة صناعية من أعضاء مجلس إدارة الأعمال اللوجستية الأمريكية وتمثلت المفردات في مديري التسويق واللوجستيات، وجاءت أهم النتائج تفيد أن المستوى العالي من فاعلية العلاقة بين التسويق واللوجستيات يرتبط بالمستوى العالي لأداء خدمات التوزيع. وأكدت النتائج بقوة على أنه عندما تعمل اللوجستيات والتسويق كفريق يعود بالفائدة على كل من المنظمة وعملائها

وقد أوضح" *Mollenkopf, Gibson & Ozanne,* " في دراسته بعنوان : *"The integration of marketing and logistics function: An empirical examination of New ealand firms"*، واستهدفت الوقد أوضح للدراسة في القضية المتعلقة بالتكامل بين التسويق واللوجستيات داخل المنظمة بشكل عملي وتحديد العوامل التي تؤثر على عملية التكامل بين الوظيفتين، وكانت عينة الدراسة (٤٦٤) من مديري اللوجستيات والتسويق في (٣٢٥) منظمة صناعية وجاءت أهم النتائج أن المنظمة التي تتسم بأن بها مستوى عال من اهتمام الإدارة العليا بالتكامل بين وظيفتي التسويق واللوجستيات بها تكامل أكثر من المنظمة التي بها مستوى اهتمام أقل من الإدارة العليا، والمنظمة التي بها مستوى عالي من تبادل التعليم والتدريب بين التسويق واللوجستيات تصبح أكثر تكاملاً من المنظمة التي بها مستوى منخفض من تبادل التعليم والتدريب.

الأنشطة اللوجستية بالاتحادات الرياضية.

العميل أو المستفيد

(لاعب ، إداري، جهاز فني وإداري، جمهور) "وهو القوة الرابطة الموحدة لكل أنشطة اللوجستيات حيث إن كل مكون من نظام اللوجستيات يؤثر في تلقى العميل للخدمة أو المنتج".

١	يوجد بالإتحاد إدارة خاصة بخدمة العملاء والمستفيدين وذلك في الهيكل التنظيمي للإتحاد
٢	قدرة النظام المتبع بالإتحاد على الموائمة بين أهداف الإتحاد وأراء المستفيدين.
٣	كتابة سياسة العميل أو المستفيد بالإتحاد ليتعرف عليها الجمهور الداخلي والخارجي.
٤	يوفر الإتحاد احتياجات الأنشطة المختلفة من المخزون في الوقت المناسب (أجهزة وأدوات).
٥	يوفر الإتحاد إجابات عن استفسارات وأسئلة العملاء عن أوامر الشراء الخاصة بهم.
٦	معدل الاستجابة للعملاء أو المستفيدين من الشخص الفني (سلعة، خدمة).
٧	يوجد بالإتحاد مكتب لتلقى شكاوى العملاء على أداء الخدمة.
٨	يضع الإتحاد أسس ومعايير لتقديم الخدمة للعملاء والمستفيدين.
٩	تتبع الخدمات والمنتجات المقدمة من الإتحاد لضمان تحقيق رضا المستفيدين.
١٠	تتمتع وثائق الإتحاد (إيصالات ، عقود، وثائق) بالمصداقية والكفاءة.
١١	الإتحاد يوفر السلع والخدمات بما يتوافق مع رغبات العملاء والمستفيدين.
١٢	يسعى الإتحاد لتحقيق المنفعة الزمنية والمكانية لمستفيديه.

(النقــل)

وهو يتمثل في النقل البرى والبحري والجوى للإمكانات المادية والبشرية في البطولات والدورات.

١	يوفر الإتحاد ناقلات حديثة ومجهزة لنقل اللاعبين والأجهزة الفنية والإدارية.
٢	يوفر الإتحاد ناقلات حديثة ومجهزة لنقل الأدوات والأجهزة الرياضية.
٣	يتوفر في وسائل النقل عوامل الأمن والسلامة.
٤	يستخدم الإتحاد ناقلات اقتصادية في التكلفة.
٥	يتم اختيار أطقم قيادة الناقلات على أعلى مستوى من الكفاءة الفنية
٦	مراعاة ملائمة وسيلة النقل مع الشيء المراد نقله.
٧	الإتحاد يتفق مع شركات نقل خاصة لإتمام عملية النقل.
٨	عند اختيار أسلوب النقل تكون التكلفة أحد العوامل الرئيسية في اختياره.
٩	عند اختيار أسلوب النقل يكون الالتزام والدقة أساس اختياره.

الشراء

الحصول على المواد والخدمات اللازمة للاتحاد من المصادر الخارجية لضمان استمرارية العمل بالاتحاد.

١	يتم اختيار الشركات الأكثر التزاماً بمواعيد التوريد.
٢	يتم اختيار الشركات بناءً على جودة منتجها.
٣	يتم اختيار الشركات المطابقة للمواصفات والأقل سعراً.
٤	يختار الإتحاد اللجان الفنية المناسبة لاستلام الأصناف المتفق عليها.
٥	يتم تشكيل اللجان المالية والقانونية الخاصة بالشراء بناءً على قواعد ثابتة.
٦	يطور الإتحاد سياسات الشراء ليستطيع توفير الاحتياجات بأسهل وأفضل الشروط.
٧	يوفر الإتحاد احتياجاته في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة له.
٨	الرقابة المستمرة على ما تم عقده من اتفاقات مع الشركات والموردين.
٩	الوفاء بالالتزامات المطلوبة تجاه الموردين وشركات التسويق.

	اختيار الموقع وهو اختيار أماكن الأحداث الرياضية، ومراعاة العوامل المؤثرة في الإختيار مما يؤدى إلى تحسين مستويات خدمة العملاء والمستفيدين.
١	يراعى في المنشأة التي يقيم فيها الإتحاد بطولاته قربها من وسائل المواصلات.
٢	مناسبة المنشأة للحدث الذي يقام بها .
٣	المنشأة مجهزة بأحدث أساليب العرض لتسهيل مهمة التسويق.
٤	يتوفر بالمنشأة الإضاءة والتهوية المناسبة.
٥	توافر عوامل الأمن والسلامة بالمنشأة.
٦	يراعى قرب المرافق (دورات مياه، كافيتريات) إلى المستفيدين.
٧	مكان بيع التذاكر يمكن وصول المستهلك إليه بسهولة.
٨	هناك منافذ توزيع محددة من قبل الإتحاد يعتمد عليها أثناء البيع.
٩	أماكن البطولات والمباريات نستغل لزيادة التسويق.

	الاتصالات وهو الاتصال داخل الإتحاد وبين الإتحاد وعملائه وموررديه باستخدام ومستفيديه، وبين الوظائف الرئيسية بالإتحاد كالإنتاج والتسويق وذلك نظم المعلومات ووسائل الاتصال.
١	هناك اتصال فعال ما بين الاتحاد ومورديه وعملائه ومستفيديه.
٢	يتم بيع التذاكر من خلال الموقع الرسمي للاتحاد.
٣	الموقع الرسمي للاتحاد هو أحد قنوات الاتصال الفعال.
٤	يعلن الاتحاد عن مبارياته وبطولاته بوسائل مختلفة (إذاعة ، تليفزيون، جرائد).
٥	يعلن الاتحاد عن مبارياته وبطولاته قبلها بوقت كاف.
٦	الاتصال ما بين مجلس الإدارة واللجان المختلفة يتم بشكل فعال.
٧	الاتصال ما بين الاتحاد وفروعه يتسم بالفاعلية.
٨	فاعلية الاتصال الإداري الأفقي بين العاملين بالاتحاد في ذات المستوى الوظيفي.
٩	فاعلية الاتصال الإداري الرأسي بين العاملين بالاتحاد في ذات المستوى الوظيفي.

التخزين وإدارة المخزون

ويعنى المهام اللازمة لمكان التخزين وإدارة المخزون لضمان تدفق المنتجات والخدمات إلى المستفيد.

١	الحفظ والتخزين بالاتحاد يتم بطريقة علمية.
٢	أماكن التخزين والحفظ قريبة من العاملين بالاتحاد.
٣	مساحات الحفظ والتخزين كافية.
٤	المخازن مناسبة لما سيتم تخزينه.
٥	يهتم الاتحاد بالسلع والخدمات التي تحقق أعلى ربحية.
٦	يتم تصنيف الأجهزة والملفات بالمخازن وفق نظام محدد.
٧	المخازن مؤمنة ضد الحرائق والسرقة.
٨	تتوافر بالمخازن الإضاءة والتهوية الجيدة.

المنتج أو الخدمة

١	ينظم الإتحاد بطولاته بانتظام وفى أوقات مناسبة.
٢	ينظم الإتحاد بطولاته في محافظات جماهيرية.
٣	يقيم الإتحاد بطولاته في منشآت مجهزة.
٤	قرارات مجلس الإدارة تعمل على زيادة الدخل المادي وأرباح الاتحاد.
٥	يعمل الإتحاد على رفع مستوى المنتخبات الوطنية
٦	زيادة العائد المادي من خلال رسوم الاشتراك لمختلف الفئات.
٧	رفع مستوى الحكام لزيادة نسبة العائد المادي من احترافهم بالخارج.
٨	رفع مستوى المدربين لزيادة نسبة العائد المادي من احترافهم بالخارج.
٩	خدمات ومنتجات الإتحاد متوفرة في الوقت والزمان المناسب حسب تواجد المستفيدين.

الأنشطة اللوجستية في المؤسسات التعليمية

أول خدمة المستفيد

(أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ، الطلاب ، العاملين الإداريين)

"وهو القوة الرابطة الموحدة لكل أنشطة اللوجيستيات حيث أن كل مكون من نظام اللوجيستيات يؤثر في تلقى المستفيد للخدمة ".

١	تسعي الكلية إلى الموائمة بين أهداف الكلية وأراء المستفيدين.
٢	توفر الكلية احتياجات الأنشطة المختلفة من المخزون في الوقت المناسب (أجهزة وأدوات وخامات).
٣	توفر الكليةإجابات علي استفسارات وأسئلة المستفيدين المختلفة.
٤	يوجد بالكلية مكتب لتلقى شكاوى المستفيدين عـــن أداء الخدمة اللوجيستية.
٥	تضع الكلية أسس ومعايير لتقديم الخدمة اللوجيستية للمستفيدين.
٦	تتمتع وثائق الكلية (إيصالات، عقود ، سجلات، شهادات) بالمصداقية والشفافية.
٧	توفر الكلية السلع والخدمات بما يتوافق مع رغبات وطلبات المستفيدين.

النقــل

وهو يتمثل في النقل البرى والبحري والجوى للإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بالعملية التعليمية والمعسكرات والمؤتمرات والبطولات والدورات والمهرجانات والعروض الرياضية.

٨	توفر الكلية ناقلات حديثة ومجهزة لنقل المستفيدين.
٩	توفر الكلية ناقلات حديثة ومجهزة لنقل الأدوات والأجهزة الرياضية.
١٠	يتوفر في وسائل النقل عوامل الأمن والسلامة.
١١	يتم اختيار أطقم قيادة الناقلات على أعلى مستوى من الكفاءة الفنية.
١٢	تراعى الكلية ملائمة وسيلة النقل مع الشيء المراد نقله.
١٣	تتفق الكلية مع شركات نقل خاصة لإتمام عملية النقل.

الشراء

الحصول على المواد والخامات والخدمات اللازمة للكلية من المصادر الخارجية لضمان استمرارية العمل بالكلية.

١٤	يتم اختيار الشركات الأكثر التزاماً بمواعيد التوريد للأجهزة والأدوات والخامات الرياضية.
١٥	يتم اختيار الشركات بناءً على جودة منتجها.
١٦	يتم اختيار الشركات المطابقة للمواصفات والأقل سعراً.
١٧	يتم تشكيل اللجان المالية والقانونية الخاصة بالشراء بناءً على قواعد ثابتة.
١٨	تطور الكلية سياسات الشراء لتستطيع توفير الاحتياجات بأسهل وأفضل الشروط.
١٩	توفر الكلية إحتياجاتها في ضوء اللوائح والقوانين المنظمة لها.
٢٠	الرقابة المستمرة على ما تم التعاقد عليه من اتفاقيات مع الشركات والموردين

اختيار الموقع

وهو اختيار أماكن العمل والمخازن ومرافق الكلية والأحداث الرياضية، ومراعاة العوامل المؤثرة في الاختيار مما يؤدى إلى تحسين مستويات خدمة المستفيدين.

٢٢	يراعي استيعاب الموقع للأجهزة والأدوات الرياضية المراد تخزينها وأيضاً لجميع المستفيدين.
٢٣	الكلية مجهزة بأحدث أساليب العرض والتقديم لتسهيل مهمة التعليم والتدريب.
٢٤	يتوفر بالكلية الإضاءة والتهوية المناسبة.
٢٥	توافر عوامل الأمن والسلامة بالكلية ضد الحريق والسرقة والأتربة والحشرات والقوارض .

٢ ٦	توافر عوامل الأمن والسلامة بالملاعب والصالات والفصول والمدرجات .
٢ ٧	يراعى قرب المرافــق (دورات مياه، كافيتريات) من المستفيدين.
٢ ٨	توفير مساحات كافية بالكلية لاستيعاب جميع الملاعب وصالات التدريب.
٢ ٩	يوجد اتصال فعال ما بين الكلية ومورديها وعملائها والمستفيدين.
٣ ٠	يتم تقديم الخدمة اللوجيستية من خلال الموقع الرسمي للكلية.
٣ ١	الموقع الرسمي للكلية هو أحد قنوات الاتصال الفعال.
٣ ٢	تعلن الكلية عن احتياجاتها من أجهزة وأدوات وخامات بوسائل مختلفة (إذاعة ، تليفزيون، جرائد).
٣ ٣	يتم الاتصال ما بين الإدارة العليا بالكلية والإدارات الداعمة المختلفة بشكل فعال.
٣ ٤	فاعلية الاتصال الإداري الأفقي بين العاملين بالكلية في ذات المستوى الوظيفي.

التخزين وإدارة المخزون

ويعنى المهام اللازمة لمكان التخزين وإدارة المخزون لضمان تدفق المنتجات والخدمات إلى المستفيد.

٣٥	يتم الحفظ والتخزين بالكلية بطريقة علمية سليمة .
٣٦	يتم جرد محتويات المخزن بصفة سنوية أو شهرية أو دورية أو بالمفاجأة لمتابعة سير العمل داخل المخزن.
٣٧	يراعي أن تكون الأدوات والأجهزة الرياضية بالمخزن قريبة من منطقة الاستخدام كالملاعب وصالات التدريب وحجرات خلع الملابس.
٣٨	يتم تصنيف الأجهزة والملفات بالمخازن وفق نظام محدد.
٣٩	يراعى أن تكون المخازن مؤمنة ضد الحرائق والسرقة والحشرات والقوارض .

	الأجزاء أو الخدمات المعاونة " وهي المسئولة عن توفير قطع الغيار لكافة الأجهزة والأدوات الرياضية بالكلية ".
٤٠	يتم توفير قطع الغيار لكافة الأجهزة والأدوات الرياضية بالكلية في الوقت المناسب.
٤١	توافر كوادر فنية تتميز بالكفاءة العالية لصيانة الأجهزة والأدوات الرياضية بالكلية .
٤٢	توافـــر الدعم المالي لصيانة الأجهزة والأدوات الرياضية بصفة مستمرة .
	تشغيل أوامر الطلبات " ويختص هذا النشاط داخل الكلية بالآتي :
٤٣	إعداد الطلبات الخاصة بالكلية من أجهزة وأدوات وخامات رياضية.
٤٤	اعتماد الفواتير الخاصة بالأجهزة والأدوات والخامات الرياضية .
٤٥	يتم متابعة ومراجعة الفواتير الخاصة بالأجهزة والأدوات والخامات الرياضية .
٤٦	تراعي السرعة والدقة في تشغيل أوامر الطلبات بالكلية .

المراجع

١- إبراهيم نزيه محمد : " تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بمراكز الشباب "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٤م .

٢- أحمد عبد الغفار: " تقويم نظام ضبط ومراقبة جودة الإنتاج في قطاع الصناعات الغذائية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، المعهد القومي للإدارة العليا أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٢م

٣- أحمد محمد برقعان: " تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط ٢٠٠١م.

٤- بلال عبد العزيز سيد : دراسة تقويمية للعمل الإداري للإتحاد المصري للسلاح رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة حلوان القاهرة ، ١٩٩١م .

٥- بهجت عطية بهجت راضى: " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة " رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة، ٢٠٠٢م

٦- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، الطبعة ١، ردمك للنشر، الرياض، ١٩٩٧ .

٧- سمير محمد عبد العزيز: "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ " مكتبة الإشعاع، الطبعة ١،القاهرة، ١٩٩٩م

٨- فريد عبد الفتاح زين الدين: " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ETRAC "، ١٩٩٦م.

٩- منى عبد المنعم عبد المعبود : " نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة "، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٥م .

١٠- مأمون الدرادكة، وطارق الشبلي: "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة ١ دار صفاء للنشر، عمان، ٢٠٠٢م.

١١- نعمان محمد الموسوي : " تطوير أداة لقياس إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي"، المجلة التربوية، العدد٦٧ ، المجلد ١٧ جامعة الكويت الكويت،٢٠٠٣م.

١٢- محمد إسماعيل عمر: "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر القاهرة، ٢٠٠٠م.
١٣- دال بسترفيلد، "الرقابة على الجودة"، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور المكتبة الأكاديمية للنشر، الطبعة ١، القاهرة، ١٩٩٥م.
١٤- فريد راغب النجار: "إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي" مكتبة الإشعاع للنشر، الإسكندرية، ١٩٩٧م.
١٥- فاخر أحمد فريد: " نظام الإدارة المتكاملة للجودة المدخل إلى تحسين وتنمية الأداء "نموذج مقترح"، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٩٧م.
١٦- فريد عبد الفتاح زين الدين: " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية ETRAC " ، ١٩٩٦م.
١٧- محمد توفيق على ماضي: " إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل "، دار المعارف القاهرة، ١٩٩٥م.
١٨- جوزيف جابلونسكى: " تطبيق إدارة الجودة الكلية، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال "، السنة الأولى، العدد السادس، فبراير، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، ١٩٩٣م.
١٩- سيد محمود الخولى: " إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ "، مكتبة عين شمس القاهرة، ١٩٩٤م.
٢٠- جمال طاهر أبو الفتوح: "إدارة الجودة الكلية مدخل لتحسين جودة المنتج في صناعة الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٩٩٦م.
٢١- محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر القاهرة ، ٢٠٠٠م .
٢٢- حسن علي علي: "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، الطبعة ١، دار حامد للنشر عمان، ١٩٩٩م .
٢٣- أحمد سيد مصطفى: " إدارة الجودة الشاملة والأيزو ٩٠٠٠ دليل عملي " مطابع الدار الهندسية، القاهرة، ١٩٩٨م.
٢٤- أحمد مصطفي، محمد الأنصاري: " برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي"، المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج قطر، ٢٠٠٢م.

٢٥- شاكر أحمد فتحي، وهمام بدراوي زيدان : " تقويم أداء كليات التربية في ضوء إدارتها الفعالة: تصور مقترح"،بحث مقدم للمؤتمر التربوي الدولي الثالث (نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل) "، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان، ٢٠٠٤م.
٢٦- كاظم محمود خضير: " إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء"، دار المسيرة عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
٢٧- زكريا صيام : " مدي إدراك أهمية إدارة المعرفة المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية، ٢٠٠٤م.
٢٨- ربا جزا جميل المحاميد : " دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي(وقد أوضح تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة)"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن ، ٢٠٠٨م.
٢٩- توفيق عبد الرحمن: " المناهج التدريسية المتكاملة : منهج إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (PMEC) القاهرة ، ٢٠٠٤م.
٣٠- أحمد محمود ، وبشير العلاق : " العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بالإدراك ورضا المستفيد (وقد أوضح تحليلية)" ، المجلد (٣)، العدد (٢) مجلة أربد للبحوث والدراسات، اليمن ، ٢٠٠١م .
٣١- هيو كوش ، ترجمة طلال بن عابد الأحمدي : " إدارة الجودة الشاملة : تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها "، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ٢٠٠٢م .
٣٢- محمد عباس ديوب ، وهاني رمضان عطية : " إدارة تسويق الخدمات الطبية بالتطبيق على مشفى الأسد الجامعي باللاذقية ومشفى الباسل بطرطوس "، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية المجلد ٢٧، العدد ٢ ، سوريا، ٢٠٠٥م.
٣٣- حامد سعيد شعبان : " أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٢م.

٣٤- قاسم نايف المحياوي : " إدارة الجودة في الخدمات : مفاهيم وتطبيقات وعمليات " ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، ٢٠٠٦م.
٣٥- رعد عبد الله الطائي، وعيسى قدارة : " إدارة الجودة الشاملة "، دار اليازوري العلمية للنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨م .
٣٦- أحمد عبد الرحمن الشميمري : " جودة الخدمات البريدية في المملكة العربية السعودية " ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد (٤١) ، العدد (٢) ٢٠٠١م.
٣٧- ثامر ياسر البكري:" تسويق الخدمات الصحية " ، دار اليازوري العلمية للنشر عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥م .
٣٨- بشير عباس محمود : " قياس جودة الخدمات من وجهة نظر المستفيدين كمؤشر على الأداء الناجح للقيادة الإدارية في المنظمات الخدمية " حالة المختبرات الطبية ومراكز الأشعة في الأردن " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: التحديات المعاصرة للإدارة العربية " القيادة الإبداعية " ، الأردن ، ٢٠٠٦م .
٣٩- عبد الله بن صالح رشود:" قياس جودة الخدمة بالمصارف التجارية السعودية: وقد أوضح مسحية لآراء عملاء مصرف الراجحي بمدينة الرياض " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، ٢٠٠٨م .
٤٠- قاسم نايف علوان : " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو ٩٠٠١: ٢٠٠٠ " دار الثقافة للنشر ، ط١ ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٥م .
٤١- محمد عباس ديوب ، وهاني رمضان عطية : " إدارة تسويق الخدمات الطبية بالتطبيق على مشفى الأسد الجامعي باللاذقية ومشفى الباسل بطرطوس"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية المجلد ٢٧، العدد ٢، ٢٠٠٥م.
٤٢- حامد سعيد شعبان ، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى ، ٢٠٠٢م.
٤٣- ثابت عبد الرحمن إدريس : " كفاءة وجودة الخدمات الوجستية : مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم "، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٦م .

٤٤- عبد الستار العلي : " تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط١ ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٨م.
٤٥- أحمد محمود ، وبشير العلاقة : " العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بالإدراك ورضا المستفيد (وقد أوضح تحليلية) " ، مجلة أربد للبحوث والدراسات، المجلد (٣)، العدد (٢)، ٢٠٠١م.
٤٦- ثابت عبد الرحمن إدريس : " كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية : مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم "، الدار الجامعية ، الإسكندرية ٢٠٠٦م .
٤٧- توفيق محمد عبد المحسن: قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي دار النهضة العربية، القاهرة .
٤٨- محمد منصور جليل : " قياس رضا الشركات الصناعية الأردنية عن جودة خدمات مكاتب الاستشارات العاملة في الأردن "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٧م.
٤٩- رسمية أحمد أمين موسي : " أثر جودة الخدمة الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية : وقد أوضح مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق الأردن،٢٠٠٠م.
٥٠- ناجي معلا: " قياس جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية في الأردن "، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، مجلد رقم ٥ ، العدد رقم ٢، ١٩٩٨م.
٥١- أمينة محمود حسين، أيمان عبد الوهاب، هالة محمد لبيب: " تقييم منظومة التعليم المفتوح من منظور الجودة الشاملة للتطبيق على جامعة القاهرة "، العدد الثاني، إبريل، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٨م.
٥٢- جمال محمد على: " أنماط السلوك القيادي في المجال الرياضي وعلاقتها بالمستوى الاجتماعي الاقتصادي "، رسالة دكتوراه، غير منشورة كلية تربية، جامعة أسيوط ، ١٩٩٣م.
٥٣- خالد بن سعد بن عبد العزيز: " إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي "، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، ١٩٩٧م.

٥٤- جوزيـف جابلونسكى: " تطبيـق إدارة الجـودة الشـاملة، نظـرة عامـة "، تعريب عبد الفتاح السيد النعمانى، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك القاهرة، ١٩٩٦م.
٥٥- على أحمد ثاني بن عبود: " إدارة الجودة الشاملة مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي "، رسالة دكتوراه،غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣م.
٥٦- توفيق محمد عبد المحسن: " تخطيط ومراقبة جودة المنتجات "، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١م.
٥٧- جمال طاهر أبو الفتوح: " إدارة الجودة الكلية مدخل لتحسين جودة المنتج في صناعة الغزل والنسيج بجمهورية مصر العربية "، رسالة دكتوراه،غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ١٩٩٦م.
٥٨- نهلة جميل العلوش : " إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز : وقد أوضح تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن ، ١٩٩٧م.
٥٩- حمد علي حليس النيادي: " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستي غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ١٩٩٩م .
٦٠- نهلة جميل العلوش : " إدارة الجودة الكلية وتأثيرها في الإنجاز : وقد أوضح تحليلية لقطاع الصناعة الكيماوية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن ، ١٩٩٧م.
٦١- فريد زين الدين :" وقد أوضح تطبيقية لغرض تطبيق إدارة الجودة الشاملة على إحدى شركات الغزل والنسيج المصرية"، منشورات جامعة الزقازيق والقاهرة ، ١٩٩٦م.
٦٢- فالح شجاع فالح العتيبي : " مدي الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وأثرها علي مستوي أداء الموارد البشرية (وقد أوضح تطبيقية علي إدارة الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي) "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت ٢٠١٠م
٦٣- محمد توفيق على ماضي: " إدارة الجودة مدخل النظام المتكامل "، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٥م.

٦٤- يوسف محمد سالم: " انعكاسات الجودة الشاملة على الأمن الاقتصادي " وقد أوضح ميدانية بدولة الإمارات العربية المتحدة "، درجة العضوية في العلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٢م.
٦٥- توفيق محمد عبد المحسن: " تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة "، دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠١م.
٦٦- خالد بن سعد بن عبد العزيز: " إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي "، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ١٩٩٧م.
٦٧- محمد المحمدي الماضي: " السياسات الإدارية، قطاع الخدمات التعليمية" التعليم المفتوح، مطبعة كلية الزراعة، جامعة القاهرة.
٦٨- علي السلمي: " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ١٩٩٥م.
٦٩- ثابت عبد الرحمن: مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد والتوزيع المادي، الدار الجامعية، ٢٠٠٦م، ص ٢٠).
٧٠- حسن أحمد الشافعي: اللوجستيات في التربية البدنية والرياضية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠١٠م (ص ٢٥-٣٠).
٧١- ثابت عبد الرحمن إدريس: "مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية" الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
٧٢- نهال فريد مصطفى، جلال إبراهيم العبد: إدارة اللوجستيات، الدار الجامعية إسكندرية، ٢٠٠٥.
٧٣- عبيد على أحمد الحجازي: " اللوجستيك كبديل للميزة النسبية"، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
٧٤- ثابت عبد الرحمن إدريس: " كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية: مفاهيم أساسية وطرق القياس والتقييم"، الدار الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٦م.
٧٥- محمود جسايم الصميدعى: " مداخل التسويق المتقدم " ، دار زهران للنشر الأردن، ٢٠٠٠م.
٧٦- محمد المعداوى: " الكفاءة اللوجستية " ، بدون بيانات نشر، القاهرة، ٢٠٠٣م
٧٧- توفيق محمد عبد المحسن: " التسويق وتدعيم القدرة التنافسية للتصدير" دار النهضة العربية، القاهرة، ٢٠٠٣م.

٧٨- تفيده على هلال : " إدارة الموارد والإمداد " ، الدار الجامعية، الإسكندرية ١٩٩٨م.
٧٩- مصطفى أبو بكر: " المرجع في وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجستية في المنظمات المعاصرة: مدخل استراتيجي تطبيقي لتحقيق الميزة التنافسية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
٨٠- سهير عبد الحميد الحلفاوي : " تحسين جودة اللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية " ، مجلة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ، العدد ٦٥ ، المجلد ٣٥ ، ٢٠١١م.
٨١- محمد توفيق ماضي : " تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في مجالي الصحة والتعليم (نموذج مفاهيمي مقترح) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥م.
٨٢- محمد عيسي العبادي : " التعليم العالي ما بين التطور ومتطلبات الاعتماد والجودة "، المؤتمر العربي الأول (جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد) ، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٦م
٨٣- نعمان أحمد الخطيب : " مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الأردن بين تشريعات الاعتماد ومتطلبات الجودة - المؤتمر العربي الأول (استشراف مستقبل التعليم) ، شرم الشيخ ، ٢٠٠٥م .
٨٤- محمد أحمد ربيع : " متطلبات الترخيص والاعتماد للجامعات "، المؤتمر العربي الأول (جودة الجامعات متطلبات الترخيص والاعتماد) الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦م.
٨٥- محمد عبد الوهاب العزاوي : " تطبيق نظام إدارة الجودة الجامعية "، المؤتمر العربي الأول (جودة الجامعات متطلبات الترخيص والاعتماد) الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦م.
٨٦- مصطفي محمود أبو بكر : " وظيفة الاحتياجات وإدارة الأنشطة اللوجيستية في المنظمات المعاصرة "، الدار الجامعية ، القاهرة، ٢٠٠٤م.
٨٧- نبيل محمد مرسي : " الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) "، دار الجامعة الجديد القاهرة، ٢٠٠٣م.

٨٨- سهير عبد الحميد الحلفاوي : " تحسين جودة اللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية " ، مجلة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ، العدد ٦٥ ، المجلد ٣٥ ، ٢٠١١م.
٨٩- شريف عبد المعطي العربي ، محمد علي إبراهيم : " تحسين جودة اللوجيستيات بالمؤسسة الجامعية " ، مجلة الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري ، العدد ٦٥ ، المجلد ٣٥ ، ٢٠١١م.
٩٠- أميرة محمد عبد السميع عمارة : " تحليل القدرة التنافسية للقطاع السياحي المصري "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٢م .
٩١- مني طعيمة الجرف : " مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها " ، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، العدد ١٩ ، القاهرة ، ٢٠٠٢م .
٩٢- نبيل محمد مرسي : " الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) " ، دار الجامعة الجديدة، القاهرة ، ٢٠٠٣م.
٩٣- يوسف أحمد أبو فارة : " واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني ، العدد الثاني ، الأردن ، ٢٠٠٦م.
٩٤- نبيل محمد المرسي : " الإدارة الإستراتيجية(تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس) "، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، ٢٠٠٣م.
٩٥- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي : " الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) ، الدار الجامعية، القاهرة ٢٠٠٣م.
٩٦- عواطف إبراهيم الحداد : " تصميم نظام لإدارة الجودة في كلية الإدارة والاقتصاد" ، المؤتمر العربي الأول، استشراق مستقبل التعليم، شرم الشيخ،٢٠٠٥م.
٩٧- عمار محمود مشلح : " الجودة والاعتماد في التعليم العالي " ، المؤتمر العربي الأول (جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد) ، الشارقة الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٦م .
٩٨- محمد عبد الرحمن العايدي : " تطوير التعليم العالي : رؤية إدارية " ، المؤتمر العربي الأول، إستشراق مستقبل التعليم، شرم الشيخ، ٢٠٠٥م.

٩٩- سـالم عبـد الله حلـس : " نظـام تكـاليف الأنشـطة كأسـاس لقيـاس تكلفـة الخدمات التعليمية بالجامعات "، المؤتمر العربي الأول (جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد) ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، ٢٠٠٦م.
١٠٠- صلاح الشنواني : " اقتصاديات الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب الإسكندرية، ٢٠٠٠م.
١٠١- أحمد ماهر: " الإدارة :المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية ٢٠٠٣م.
١٠٢- فريد راغب النجار:" إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية : مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية ١٩٩٩م.
١٠٣- عماد عدنان فاضل : " أثر بعض عناصر بيئة التسويق الجزئية في جودة الخدمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (وقد أوضح حالة جامعة الشرق الأوسط) "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٣م.
١٠٤- صـالح عـابر الخالـدي : " دور أبعـاد جـودة الخدمـة وقـدرات التعلـيم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز – وقد أوضح ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"، رسالة ماجستير غي منشورة، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، ٢٠١٢م.
١٠٥- ممدوح عبد الفتاح أحمد : " العلاقة بين محددات التسويق بالعلاقات وجودة الخدمة المدركة : وقد أوضح تطبيقية على أطباء قطاع الصحة " أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة ، ٢٠١٢م.
١٠٦- بادي حسان الدوسري: " تطبيق أسلوب الفجوة في قياس جودة الخدمة بالهيئة العامة للشباب والرياضة بدولة الكويت" ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية الأساسية ، جامعة الكويت ،٢٠١١م .
١٠٧- بسام زاهر عبد الله ، غزل صافيا مليح : " تحسين جودة الخدمة وأثرها علي زيادة القدرة التنافسية للمنظمات (وقد أوضح ميدانية علي مؤسسة الطيران العربية السورية)"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلميـة، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٣٣ ، العدد ٣ ، جامعة تشرين ، سوريا ، ٢٠١١م.

١٠٨- مروان منير قدورة : " دور الخدمة في تعزيز أثر التوجه بالزبائن علي الرضا في بيئة الجامعات الأردنية الخاصة "، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، ٢٠١١م .
١٠٩- سوزان صالح دروزة : " تقييم أثر التعليم التنظيمي علي عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال في الأردن : وقد أوضح مقارنة "، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، ٢٠١١م.
١١٠- صفاء عبد الحميد عبد العزيز : " قياس جودة الخدمة التعليمية المقدمة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة : وقد أوضح تطبيقية على الجامعة العمالية في القاهرة "، رسالة دكتوراه غير منشورة الجامعة العمالية ، القاهرة ، ٢٠١١م .
١١١- فواز شملان الضفيرى : " العلاقة بين جودة الخدمة التدريبية والرضا الوظيفي للمتدربين : دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية بدولة الكويت إدارة الأعمال العامة "، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الكويت، ٢٠١١م .
١١٢- مؤمن طه عبد النعيم : "تطبيق أسلوب الفجوة لقياس جودة الخدمة بحمامات السباحة " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط،٢٠٠٧م.
١١٣- زيادة بركات محمد : " الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين فيها"، ورقة عمل ، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين ٢٠١٠م.
١١٤- خولة محمد الشويعر: " قياس جودة خدمات المكتبات العامة : (وقد أوضح حالة مكتبة الملك عبد العزيز العامة بالرياض) "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية دراسات المعلومات، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٩م.
١١٥- كمال حسن إبراهيم : " مواصفات جودة الخدمات بالأندية الصحية وأثرها النفسي على المترددين عليها "، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعة الإسكندرية ، ٢٠٠٩م .
١١٦- ربا جزا جميل: " دور المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي (وقد أوضح تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة "، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشرق الأوسط.

١١٧- إيثـار عبـد الهـادي آل فيحـان : " تقيـيم جـودة الخدمـة الجامعيـة العليـا باسـتخدام تقانـة- QFD "، وقـد أوضـح تحليليـة لآراء طلبـة مرحلـة الدكتوراه في قسم إدارة الأعمال ، كليـة الإدارة والاقتصـاد ، جامعـة بغداد ٢٠٠٧م.
١١٨- عمرو محمد إبراهيم: "وقد أوضح تقويمية للاتحاد المصري للسباحة فـي ضـوء إدارة الجـودة الشـاملة"، مجلـة جامعـة المنوفيـة للتربيـة البدنيـة والرياضية، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنوفية، ٢٠٠٥م.
١١٩- حامد حسين أحمد، عبد الله فرغلي: " تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشـاملة فـي الإتحـاد المصـري لألعـاب القـوي للهـواة "، المـؤتمر العلمـي الخامس ، كلية التربية النوعية بدمياط، جامعة المنصورة، ٢٠٠٤م.
١٢٠- . محمد عبد المنعم هلال: " قياس جودة الخدمـة في المنشـآت الرياضـية المركزيـة بـوزارة التربيـة والتعليم"، رسـالة دكتـوراه غيـر منشـورة، كليـة التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، ٢٠٠٤م.
١٢١- حورية محمد الديب : " استخدام مدخل إدارة الجودة الشـاملة فـي تحسـين جودة الخدمة التعليمية " وقد أوضـح تطبيقيـة علـى جامعـة البحـرين" كليـة إدارة الأعمال ، جامعة البحرين ، ٢٠١٢م.
١٢٢- عبد الله أحمد العولقى : " متطلبـات تطبيـق مـدخل إدارة الجـودة الشـاملة لتحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في جامعة إب اليمنية " جامعـة إب ، اليمن ، ٢٠١١م.
١٢٣- أحمد إبراهيم موسى : " بنـاء وتنميـة ثقافـة الجـودة الشـاملة لتحسـين أداء الجامعـات المصـرية : مـدخل القيـاس المقـارن"، رسـالة دكتـوراه غيـر منشورة ، كلية التجارة، جامعة المنوفية ،٢٠١٠ م .
١٢٤- فالح شجاع فالح : " مدي الالتزام بتطبيـق معـايير إدارة الجـودة الشـاملة وأثرهـا علـي مسـتوي أداء المـوارد البشـرية (وقـد أوضـح تطبيقيـة علـي إدارة الموارد البشرية في الحـرس الـوطني الكـويتي) "، رسـالة ماجسـتير غيـر منشـورة ، كليـة الأعمـال ، جامعـة الشـرق الأوسـط ، الكويـت ، ٢٠١٠م
١٢٥- طـارق سلامه محمد : " إدارة الجودة الشـاملة كمـدخل لتحسـين الخـدمات التعليمية في بعض كليات التربية الرياضية بالجامعات المصـرية " رسـالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية للبنين ، جامعـة الإسـكندرية ، ٢٠٠٩م .

١٢٦- عادل محمد عبد المنعم مكي، بهجت عطية راضي : " متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة بكليات التربية الرياضية (وقد أوضح مقارنه بين جامعتي حلوان وأسيوط)"، كلية التربية الرياضية بجامعتي حلوان وأسيوط، ٢٠٠٨م.
١٢٧- أحمد سيد سباعي: " تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمرتكز لتحسين جودة أداء العملية التعليمية(وقد أوضح مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في جمهورية مصر العربية) " رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة أسيوط، ٢٠٠٥م.
١٢٨- منى عبد المنعم عبد المعبود : " نحو نموذج مقترح لإدارة الجودة الشاملة في الاتحاد المصري لتنس الطاولة "، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٥م .
١٢٩- محمد حسن عبد الرحمن: " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير العمل الإداري بالاتحادات الرياضية الاولمبية بدولة البحرين"، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان،القاهرة ٢٠٠٣م.
١٣٠- بهجت عطية راضي: " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير إدارة الأندية الرياضية المصرية في ضوء التحولات العالمية المعاصرة "، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان القاهرة، ٢٠٠٢م.
١٣١- أحمد محمد برقعان : " تصور مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة حضرموت "، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة أسيوط، ٢٠٠١م.
١٣٢- . شذى عزت حورنه : " أثر استخدام الجودة الشاملة على القطاع الحكومي بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم والشباب في دولة الإمارات العربية المتحدة "، درجة الزمالة، المعهد القومي للإدارة العليا أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠٠١م.
١٣٣- تامر مصطفى صالح: " اللوجستيات كنظام متكامل في المؤسسات الرياضية" رسالة دكتوراه، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة الإسكندرية ٢٠١١م.

١٣٤- حـازم مصـطفي محمـد : " اسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات فـي تحسـين الأداء اللوجيستي بالمنظمـات الخدميـة "، رسـالة ماجسـتير غيـر منشـورة المعهد العالي للإدارة والحاسب الآلي، جامعة بور سعيد، ٢٠١١م
١٣٥- سـلوي عبـد العزيـز البرعـي : " نمـوذج مقتـرح للأنشـطة اللوجيسـتية التسويقية لدعم الميزة التنافسية (وقد أوضح تطبيقية علـي شـركات الألبـان المصـرية)"، رسـالة دكتـوراه غيـر منشـورة، كليـة التجـارة، جامعـة المنصورة ٢٠١١م.
١٣٦- لؤي صـبحي حبـور: " دور المعرفـة السـوقية فـي اختيـار الاسـتراتيجيات التنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط،الأردن،٢٠١٠م.
١٣٧- . سوزي محمد علـي : " نموذج مقترح لدور الإدارة فـي تحقيـق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقي والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة "، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعـة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م .
١٣٨- فلة زايد العيهار : " دور الجودة فـي تحقيـق الميـزة التنافسـية للمؤسسـة "، رسالة ماجسـتير غيـر منشـورة ، كليـة العلـوم الاقتصـادية وعلـوم التسـيير بالخروبة، جامعة الجزائر ، ٢٠٠٥م .
١٣٩- أحمد شحاتة محمد : إستراتيجية إدارة الوقت لـدى مـديري المـدارس الثانويـة واقعهـا ومعوقاتهـا دراسـة ميدانيـة بمحافظـة المنيـا بحـث علمـي منشـور مجلـة البحـث فـي التربيـة وعلـم الـنفس ، العـدد الرابـع ، المجلـد التاسع إبريل ، جمهورية مصر العربية ، المنيا ١٩٩٦م .
١٤٠- أحمد عبد الفتاح أحمد سالم : نموذج مقترح لإدارة النشاط الرياضـي بالأندية الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٩٩م .
١٤١- أحمد ماهر : كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصـال ، الـدار الجامعيـة الإسكندرية،٢٠٠٤م.
١٤٢- أحمد محمود عبد الدايم : تقويم إدارة الوقت في بعض الألعاب الجماعيـة الأوليمبية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كليـة التربيـة الرياضـية للبنـين جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٠١م .

١٤٣- المفتي إبراهيم حماد : تطبيقات الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر القاهرة ، ١٩٩٩م .
١٤٤- إليك ماكنزي : مصيدة الوقت ، ط٣ ، مكتبة جرير ، الرياض ، ٢٠٠٠م .
١٤٥- بسيوني محمد البرادعي : صديقي المدير وتنظيم الوقت ، القاهرة ، ١٩٩٧م
١٤٦- جمال محمد علي: أنماط السلوك القيادي في المجال الرياضي وعلاقتها بالمستوى الاجتماعي – الاقتصادي ، رسالة دكتوراه غير منشورة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، ١٩٩٣ م .
١٤٧- جمال محمد علي : الحديث في الإدارة الرياضية والإدارة العامة ، ط١، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٧ .
١٤٨- جون و. لي ، روبرت أدكوك : الوقت مرة ثانية (سلسلة فن وعلم الإدارة) الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، ١٩٩١م
١٤٩- جيتندرا م . ميشرا ، برابها كرا ميسرا : إدارة الوقت كيف تحقق الاستفادة المثلى من وقتك (سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال) ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، ١٩٩١م .
١٥٠- حازم كمال الدين عبد العظيم : إدارة الوقت لمدخل تقويمي للعملية الإدارية بمديريات الشباب والرياضة ، بحث علمي منشور ، مجلة الثقافة والتنمية ، جمهورية مصر العربية ، سوهاج ، العدد التاسع ، إبريل ٢٠٠٤م .
١٥١- حمادة محمد طلبة : تقويم العمل الإداري للإتحاد المصري لكرة القدم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة حلوان القاهرة ، ١٩٩١م .
١٥٢- دايل تمب : إدارة الوقت (سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال) ، معهد إدارة الأعمال ، السعودية ، ١٩٩١م .
١٥٣- دون رينو : إدارة الوقت ، مكتبة جرير ، عمان ، ٢٠٠٠م .

١٥٤- سامي جاسم إبراهيم : فاعلية القيادات الإدارية لرياضة المستويات العالية بدولة البحرين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٩٦م .

١٥٥- سامية فريد محمد : تقويم المهارات الإدارية لإداري الفرق الرياضية للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بأسيوط ، جامعة أسيوط ، ٢٠٠٥م .
١٥٦- سعد حماد الجميلي : الكرة الطائرة والإعداد المهاري والخططي ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، ٢٠٠٤م .
١٥٧- سيد محمود الهواري : الموجز في شرح عناصر عملية الإدارة ، مكتبة عين شمس القاهرة ، ١٩٩٦م .
١٥٨- سيد محمود الهواري:المدير الفعال ، ط ٥ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ٢٠٠٠م .
١٥٩- طوني أليساندرا : دليل إدارة الوقت (سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال) الإدارة العامة للبحوث ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، ١٩٩١م
١٦٠- عبد الحكيم الخزامي : إدارة الوقت = إدارة الحياة (سلسلة الإدارة المعاصرة) مكتبة بن سيناء ، القاهرة ، ١٩٩٥م .
١٦١- عبد الناصر محمد حمودة : دليل المدير العربي لإدارة الوقت ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، ٢٠٠٣م
١٦٢- عصام الدين محمود العناني : فاقد وقت العمل في الهيئة العامة للمستشفيات والمعاهد التعليمية ، بحث علمي منشور ، المجلة العلمية لتجارة الأزهر كلية التجارة جامعة الأزهر ، القاهرة ، العدد ٢٥ ، يناير ٢٠٠٠م.
١٦٣- عصام بدوي : استثمار الوقت في إدارة الهيئات ، مكتبة النهضة ، القاهرة ١٩٩٤م
١٦٤- عصام محمد عشماوي : تقويم أساليب ووسائل الرقابة بالإتحاد المصري لكرة القدم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية بنين جامعة حلوان ، القاهرة ، ١٩٩١م .
١٦٥- علي السلمي : الإدارة المعاصرة ، مكتبة الغريب ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
١٦٦- عمرو محمد إبراهيم : تقدير أسلوب إدارة الوقت وضغوط العمل بحمامات السباحة في ج . م . ع ، بحث علمي منشور ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسيوط العدد العشرون الجزء الثالث ، مارس ٢٠٠٥م .
١٦٧- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد الحماحمي ، سهير المهندس : الإدارة الرياضية (الأسس والتطبيقات) ، القاهرة ، ١٩٩١م .

١٦٨- كمال الدين عبد الرحمن درويش ، محمد صبحي الحماحمي : موسوعة متجهات إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد ، المجلد الثاني التخطيط ومهارات حل المشكلات في إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٤م .
١٦٩- مايون هاينز : إدارة الوقت ، ترجمة عبد الله بلال ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، القاهرة ، ٢٠٠٠م .
١٧٠- محمد شفيق : السلوك الإنساني ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ١٩٩٩م .
١٧١- محمد عبد الغني حسن : مهارات إدارة الوقت ، مركز تطوير الأداء والتنمية القاهرة ، ١٩٩٥م .
١٧٢- محمد عبد الغني حسن ، حسن هلال : مهارات إدارة الوقت ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
١٧٣- مروى محمود عزت عبد اللطيف : تقييم إدارة الوقت لدى مديري السباحة خلال الموسم التدريبي ، رسالة ماجستير ، كلية التربية الرياضية بنات ، جامعة حلوان ، القاهرة ، ٢٠٠٣م .
١٧٤- نادر محمد أبو شيخة : إدارة الوقت ، دار مجلاوي للنشر والتوزيع ،عمان ١٩٩١م.
١٧٥- ناصر محمد العديلي : إدارة الوقت دليلك للنجاح والفاعلية في إدارة الوقت مكتبة الملك فهد الوطنية ، السعودية ، ١٩٩٤م .
١٧٦- وليد عبد اللطيف هونه : إدارة الوقت سلسلة فن وعلم إدارة الأعمال ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٩١م .
١٧٧- يسرية إبراهيم موسى : إدارة الوقت في المجال الرياضي ، مقال ضمن متطلبات التقدم للترقية – المجلس الأعلى للجامعات – اللجنة العلمية الدائمة للترقية – ٢٠٠٢ .
١٧٨- يورك بيرس : تنظيم الوقت برمجة وأولويات ، مكتبة لبنان ناشرون لبنان،٢٠٠١م.
١٧٩- محمد مصطفي : " التسويق الإستراتيجي للخدمات " ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٣م .
١٨٠- يوسف محمد سالم: " انعكاسات الجودة الشاملة على الأمن الاقتصادي وقد أوضح ميدانية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، درجة العضوية في العلوم الإدارية، المعهد القومي للإدارة العليا ٢٠٠٢م.

المراجع الأجنبية:

181- *Zeithaml _ valarie A . & Bitner _ Mary jo & Gremler_ Dwayne D (2006)*
182- *. Service Marketing (integrating customer focus across the firm) _*
183- *Fourth Edition . United states : Mc Graw . Hill.*
184- *Kotler-P.and Keller - K.L. Marketing Management. New Jersey .Pearson: Prentice Hall 2006.*
185- *Lovelock C., Service Marketing ,3rd ed. ,prentice-Hall, International Edition , New York , 1996*
186- *Summers, Donna, C. S., (2003), "Quality", 3rd Ed, Prentice: Hall Inc.*
187- *Goetsch D. L., and Davis S. B. (2000), "Quality Management:*
188- *Introduction to Total Quality Management for ProductionProcessing*
189- *and Services, 3rd Ed, Prentice.*
190- *Grant ,Eugene L.,& Richard S. (1989): Statistical quality control, Internathional Book Company, Sydney Tokyo.*
191- *Eric Sandelands,: Strategies for quality Achievement "customer service Management Decision,. 1994.*
192- *Garvin, D.A. (1986): Japanese quality management coulumbia Journal of world Business, .*
193- *HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité" op.cit,.*
194- *CLAUDE YVES Bernard, "Le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles", édition AFNOR, Paris, 2000.*

195- SEGOT Jaques et GASQUET Christophe, "Assurer le passage à la norme ISO 9001, version 2000: En route vers l'excellence", édition AFNOR, Paris, 2001.
196- HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité "Choisir et mettre en oeuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services" édition MAXIMA, 2ème édition, Paris, 2001.
197- GOGUE Jean-Marie, "Management de la qualité", édition ECONOMICA, 3ème édition, Paris, 2001.
198- .http://www.aecfkh.org/articles-action-show-id-7.htm.
199- .http://www.aecfkh.org/articles-action-show-id-22.htm.
200- .http://www.aecfkh.org/articles-action-show-id-7.htm(١ :)
201- Ellinger, Alexander E., Patricia. J. Daugherty, and Sxott B Keller "The Relationship Between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in U.S. Manufacturing Firms: An Empirical Study" Journal of Business Logistics, 2000.
202- Gourdin, Kent N.: Global Logistics Management – A competitive Advantage for the New Millennium (Oxford: Blackwell), 2001.
203- Bobbitt, Lisa Michelle: "An Examinaion of the Logistics Leverage Process: Implicaion for Marketing Strategy and Competitive Advantage", PHD. The University of Tennessee, Knoxville, 2004.
204- ،Ballou, Ronald H.: "Business Logistics Management", (New Jersey: Prentice Hall, 1999.

205- Christopher, Martin and Helen Peck.: Marketing Logistics (Oxford: Butterworth – Heinemann, 2003.

206- Mentzer, John T., Theodore P. Stank, and Esper, "Supply Chian Management and Its Relationship To Logistics Marketing Production and Operation Management" Journal of Business Logistics, 2008.

207- Gourdin, Kent N.: Global Logistics Management – A competitive Advantage for the New Millennium (Oxford: Blackwell,2001

208- Stock, James R.:"Marketing Myopia Revisited : Lessons for Logistics", International Journal of Physical Distribution & Logistics, 2002.

209- Gubbins, Edmund J.: Managing Transport Operation (London Kogan Page), 2003.

210- Gourdin, Kent N.: Global Logistics Management – A competitive Advantage for the New Millennium (Oxford: Blackwell, 2001.

211- Stank, Theodore P. et al.: "Logistics Service Performance Estimating its Influence On Market Share", Journal of Business Logistics, 2003.

212- Knight Jane; Gats, Trade and Higher Education – International strategic information service, 2005.

213- Mentzer, John T. & Min , Soonhong & Bobbitt, L.Micheal "BToward a unified of logistics ,B"- International journal of physical distribution & logistics management – 2004.

214- Stock, Jamrs R. and Lambert, Douglas.- Strategic Logistics Management - McGraw Hill - 2001.

215- Sahney, Sangeeta & Banwet D.K, & Karunes, Bconceptualizing total quality management in higher education – The TQM Magazine , 2004.
216- Sum chee – chong & Teo chew – Been & NG Kwan – Kee Stratigic Logistics management in Singapore international journal of operations & Production management , 2001.
217- Sahney, Sangeeta & Banwet D.K & Karunes, -" BA SERVQUAL and QFD approach to total quality educationB" – International journal of productivity and performance management , 2004.
218- Gummesson Evert – Total Relationship marketing – Second Edition – Butterworth Heinemann , 2002.
219- Petruzzellis, Luca & DUggento, Angela & Romanazzi, Salvatore – "Bstudents satisfaction and quality of service in Italian universitiesB"- Management service quality 2006.
220- Ho, Samuel K. – "BAre ISO 9000 and TQM routes for logistics excellenceB"-Logistics Information management 1997.
221- Stock, Jamrs R. and Lambert, Douglas.- Strategic Logistics Management - McGraw Hill - 2001.
222- Walters, David – Operations Strategy – Palgrave Macmillan 2002.
223- Mentzer, John T. & Min , Soonhong & Bobbitt, L.Micheal- " BToward a unified of logistics ,B"- International journal of physical distribution & logistics management – 2004.

224- Stock, Gregory N. & Greis Noel P. & Kasarda D. – Logistics Strategic &Structure – The International journal for phisycal distribution & Logistics , 1999.
225- Ballow, Ronald H. – Business Logistics Supply chain Management – New jersyperson educational, Inc, 2004.
226- Gummesson Evert – Total Relationship marketing – Second Edition – Butterworth Heinemann , 2002.
227- Stock, Jamrs R. and Lambert, Douglas.- Strategic Logistics Management - McGraw Hill - 2001.
228- Hammant, Jeremy – "BInformation technologe trends in logistics B"- Logistics information management , 1995
229- Mentzer, John T. & Min , Soonhong & Bobbitt, L.Micheal BToward a unified of logistics ,B"- International journal of physical distribution & logistics management – 2004.
230- James, Fitzsimons A. & Fitzsimmons, Mona j. – Service management – London – McGraw Hill, 2004.
231- Zairi, Mohamed – Competition : what does it mean? The TQM Management , 1998.
232- Bagchi, prabir K. – Role of benchmarking as a competitive strategy : the logistics experience – International journal of physical distribution & logistics management , 1996.
233- Zairi, Mohamed – Competition : what does it mean? The TQM Management , 1998.
234- Mc laughlin, Curtis P. & Fitzsimmons, James A. – Strategies for globalizing service operations – International journal of industry, 1996.

235- Abdullah , Firdaus – Measuring service quality higher education: HEdPERF versus SERVPEPF – Markteing intelligence & Planning , 2006.

236- Kurtz, David and Glow, Kenneth – Services marketing - john Will & Sons, ltd ,1998.

237- Kurtz, David and Glow, Kenneth – Services marketing - john Will & Sons, ltd ,1998.

238- Christopher, Martin – Logistics and Supply Chain Management – Pitman Publishing – London , 1998.

239- Zairi, Mohamed – Competition : what does it mean? The TQM Management , 1998.

240- Badri, masood Abdulla & Selim, Ashare khaled et al ., - The baldrige education criteria for performance framework, - International journal of quality & reliability management , 2006.

241- Koch, James V. – TQM: Why is its impact in higher education so small – The TQM Magazine , 2003.

242- Sahney, sangeete & Banwet, D.K & Karunes, S. – ASERVQUAL and QFD approach to total quality education International journal of productivity and proformance management , 2004.

243- Petruzzellis, Luca & DUggento, Angela & Romanazzi, Salvatore – Students satisfaction and quality of service in ltalian universities – Management service quality, 2006.

244- Sakthivel, P.B & Rajendran, G. Raju R. – TQM implementation and students, satisfaction of academic performance The TQM magazine, 2005.

245- Smith peter A. & Barry jack & Cavinato joseph L. & et al Logistics in Service – Council of logistics management 1991.

246- Zhang, Qingyu & Vonderembse, Mark A. & Lim , jeen-su Logistics flexibility and its impact on customer satisfaction – The intemational joumal of logistics management , 2005.
247- Charistopher, Martin – Logistics and Supply Chain Management – Pitman Publishing – London , 1998.

248- Walters, David – Operations Strategy – Palgrave Macmillan 2002.
249- Mentzer, John T. & Min , Soonhong & Bobbitt, L.Micheal BToward a unified of logistics ,B"- International journal of physical distribution & logistics management – 2004.
250- Stock, Jamrs R. and Lambert, Douglas.- Strategic Logistics Management - McGraw Hill - 2001.
251- Hammant, Jeremy – "BInformation technologe trends in logistics B"- Logistics information management , 1995.
252- Stock, Jamrs R. and Lambert, Douglas.- Strategic Logistics Management - McGraw Hill - 2001.
253- Mentzer, John T. & Min , Soonhong & Bobbitt, L.Micheal BToward a unified of logistics ,B"- International journal of physical distribution & logistics management – 2004.
254- Stock, Gregory N. & Greis Noel P. & Kasarda D. – Logistics Strategic &Structure – The International journal for phisycal distribution & Logistics , 1999.
255- Stock, Jamrs R. and Lambert, Douglas.- Strategic Logistics Management - McGraw Hill - 2001.

256- Mentzer, John T. & Min , Soonhong & Bobbitt, L.Micheal BToward a unified of logistics ,B"- International journal of physical distribution & logistics management – 2004.
257- Mentzer, John T. & Min , Soonhong & Bobbitt, L.Micheal BToward a unified of logistics ,B"- International journal of physical distribution & logistics management – 2004.
258- Boxwersox, Donald and Closs, David – Logistical management – N.Y – McGraw Hill , 1996.
259- Ho, Samuel K. – "BAre ISO 9000 and TQM routes for logistics excellenceB"-Logistics Information management 1997.
260- Ho, Samuel K. – "BAre ISO 9000 and TQM routes for logistics excellenceB"-Logistics Information management 1997
261- Source: Ferrell, O. C., Daniel, B. and Ferrell, L, (2005), "Ethical Decision-Making Process in Global Business Environment", U.S.A., Prentice-Hall International, Inc.
262- D'AVENI Richard, "Hyper compétition", édition VUIBERT Paris, 1995.
263- GAGNON Dominique et autres, "L'entreprise", Gaêtau Morin éditeur, 2ème édition, Paris, 2000.
264- Will Emerson : how deal with time management problemes Southern california university , 2001 .
265- Victor : Time management for Success management process in sport organization , journal of management studies , vol , 64 , No , 17 Oct , 1999 .

266- Vix . R : Effective time management techniques mangement sciene , vol , 85 , No , 32 Dec, 2000 .
267- Bill : Leadership for leader time management , athletic conference , journal of sport management , 2000 .
268- Brook Talia Ferro : Communication Skills for manager (AMACOM) , 1989 .
269- David D . Recon : Time management and organization behavior , (AMACOM) N . Y ,1996.
270- sport management , july, 1998 .
271- Falcon : Effective time management map . your work patterns , set your piorities , then take control of your habits journal of
272- R.Q_vol 33 . No 6 , may , 1993 .
273- Gorge Doherty Msc thes is : Role of the administrator time management , U . S . A , 1999 .
274- Hanson , M : Leadership development in time management the
275- J . Kamble : time management for manager , assessment sheet journal of management . studies vol . 32,No 5 ,seb 1995 .
276- Karlos : Relationship between evaluation and time management A . 1hore inquiry into substance andform , journal of sport management, jan , 1996 .
277- Karts chtoke c., Msc . thes is : the difference between participation in enter colleg iate athlatics and acadejic performance based on time used , 1996 .
278- education , NY . Mails Dick publishing co .
279- Wekten : Successful Factiories for time management in physical

280- Wenner Chek : Ealuation of time program for hand ball player during training season , journa of sport management 2001 .

281- Adrian Mayor : time management and planing for the football coach ; journal of sport management , united kingdom 1999

282- Aledge . R : the management , south western publishing co 1991 .

283- Alec Mackenzie : The Time Trap CN . Y . Grow _ Hill Book co 1979.

284- Andrew leigh : Decisions Aprocticl management guide problem solving and Decision making I . P . M . london 1990 .

285- Andrews : Relaionships of organization , time and student achievement in physical education ,2001 .

286- Barton, J.A. & Marson, B.B,(1991): Service Quality: An introduction, Provinc of british columbia publications P.P. 32. http://www.ibn-taymia.edu/quality1.files/frame.htm

287- D'AVENI Richard, "Hyper compétition", édition VUIBERT Paris 1995.

288- JOCOU Pierre et LUCAS Frédéric, "Au coeur du changement Une autre démarche de management , la qualité totale", édition DUNOD, 3éme édition, Paris, 1995.

289- JOKUNG Octave, "Introduction au management de la valeur édition DUNOD, Paris, 2001.

290- Les projets de Normes ISO 9000 : version 2000", recueil normes, édition AFNOR, Paris, 2000.. http:// www.mmsec.com/TWDA1.htm

291- DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", les éditions d'Organisations, Paris,2001.
292- CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel", les éditions
293- d'Organisations Paris, 2000.
294- GOGUE Jean-Marie, "Management de la qualité", édition ECONOMICA, 3ème édition, Paris, 2001.
295- GOGUE Jean-Marie, "traité de la qualité", édition ECONOMICA Paris, 2000.
296- CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel", les éditions d'Organisations Paris, 2000
297- GAGNON Dominique et autres, "L'entreprise", Gaêtau Morin éditeur, 2ème édition, Paris, 2000.
298- CATTAN Michel, "Maîtriser les processus de l'entreprise, guide opérationnel", les éditions d'Organisations Paris, 2000
299- DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit.
300- MELLAK Abderrahmane, "La nécessité d'une démarche qualité dans un environnement concurrentiel", La revue de Gestion et Entreprise, INPED, Boumerdès, 1999.
301- POTIE M.Christian, "La qualité", La revue de Gestion et Entreprise, INPED, Boumerdès, mai 1999.
302- POTIE M.Christian, "La qualité", La revue de Gestion et Entreprise, INPED,
303- Boumerdès, mai 1999.
http://www.totalquality.dubaipolice.gov.ae/ara/ara_main.htm

304- BERTRAND Thierry et autres, "Organisation et gestion de l'entreprise", Les éditions D'Organisations, 3ème édition, Paris, 1998.

http://www.totalquality.dubaipolice.gov.ae/ara/ara_main.htm

305- David A Garvin,(1984): What does product quality realy mean sloen management review vol. 26. No. 1, Fall, P.P. 25 43.

306- Parasuraman, A. Zeithmal, V.Aberry L.L: SERVQUAL, (1988) "A multi –item for measuring consumer perceptions of service quality". Journal of retailing Vol. 64 No. 4, P.P 21-37.

307- Kotler , Philip and Armstrong Gory , Marketing Management Analysis , planning , Implementation and Control , Hall Engle wood cliffs , New Jersy, 1994.

308- - Chia-Ming Chang , Chin-Tsuchen, and Cin-Hsien, A Review of Service Quality in Corporate and Recreational Sport Fitness Programs , The sport Journal ,Vol:5,No.3,2002

309- - Hsing –yun Chang, Chien-Ting Chen, Cho-pu Lin , Yu-Jui Hsu Determinants of Customer – Perceived Service Quality in Senior- Care Industry & Their Relationship to Customer Satisfaction & Behavioral Internations Research Findings From Taiwan , Eight Annual IBER & TLC Conference Proceedings , 2008. Shaikh B.T., & Rabbani , Health Management Information System : A tool to gauge patient satisfaction & Quality of Care Eastem Mediterranean Health, VOL.11,No. 1-2,2005.

310- Shaikh B.T., & Rabbani , Health Management Information System : A tool to gauge patient satisfaction & Quality of Care, Eastem Mediterranean Health, VOL.11,No. 1-2,2005

311- Lovelock C., Service Marketing ,3rd ed. ,prentice-Hall International Edition , New York , 1996.

312- Chia-Ming Chang , Chin-Tsuchen,and Cin-Hsien, A Review of Service Quality in Corporate and Recreational Sport Fitness Programs , The sport Journal ,Vol:5,No.3,2002

313- Cronin , Jr & Tylor.S, Measuring Service Quality Areexamination & Extension , Journal of marketing No.56,July,1992.

314- Lovelock C., Service Marketing ,3rd ed. ,prentice-Hall International Edition , New York , 1996.

315- Goncalves K.P, Services Marketing : Astrategic Approach prentice –Hall, New Jeresy,1998 .

316- Slack , Nigel & Chambers , Stuart & Johnston , Robent Operations Management ,4th.ed ., Prentice –Hill, New York,2004.

317- Stevenson ,William J., Operations Management , 8th.ed McGraw –Hill , NewYork,2005.

318- Shaikh B.T., & Rabbani , Health Management Information System : A tool to gauge patient satisfaction & Quality of Care, Eastem Mediterranean Health, VOL.11,No. 1-2,2005.

319- Shaikh B.T., & Rabbani , Health Management Information System : A tool to gauge patient satisfaction & Quality of Care, Eastem Mediterranean Health, VOL.11,No. 1-2,2005.

320- Evans , James R ., & Collier David A., Operations Management Thomson South Western , Boston, 2007.
321- Shaikh B.T., & Rabbani , Health Management Information System : A tool to gauge patient satisfaction & Quality of Care, Eastem Mediterranean Health, VOL.11,No. 1-2,2005.
322- Shaikh B.T., & Rabbani , Health Management Information System : A tool to gauge patient satisfaction & Quality of Care, Eastem Mediterranean Health, VOL.11,No. 1-2,2005.
323- Zeithaml , Valarie A., and Britner M., Servics Marketing Integrating Customer , Focus across the Firm International Editio n , McGraw-Hill,Newyork , 2003
324- Chia-Ming Chang , Chin-Tsuchen,and Cin-Hsien, A Review of Service Quality in Corporate and Recreational Sport Fitness Programs , The sport Journal ,Vol:5,No.3,2002
325- Shaikh, Baber T., Quality of Health Care : An absolute for Patient Satifaction , Journal of View Point , Vol.55 No.11, 2005 www.tishreen.shern.net
326- Shaahril Shafie , Dr. Wan Nursofiza , Sudin Haron , A Dopting & Measuring Customer Servece Quality In Islamic Banks : A case Study of Bank Islam Malaysia Berhad Journal of Management & Islamic Finance Research Vol.1,No.1, 2004. www.KLbs.com
327- Shaikh, Baber T., Quality of Health Care : An absolute for Patient Satifaction , Journal of View Point, 2005 .

328- Shaahril Shafie , Dr. Wan Nursofiza , Sudin Haron , A Dopting & Measuring Customer Servece Quality In Islamic Banks : A case Study of Bank Islam Malaysia Berhad Journal of Management & Islamic Finance Research 2004.
329- Shaikh, Baber T., Quality of Health Care : An absolute for Patient Satifaction , Journal of View Point, 2005 .
http://www.aecfkh.org/articles-
330- Shaikh B.T., & Rabbani , Health Management Information System : A tool to gauge patient satisfaction & Quality of Care, Eastem Mediterranean Health ,2005.
331- Lovelock C., Service Marketing ,3rd ed. ,prentice-Hall International Edition , New York , 1996
332- Ahmadi, F. & Bidarpoor, F. (2012). Measuring service quality in Islamic
333- Contemporary Research in Business, 3(5): 751 – 760.
334- Yousf, A; Hassan,Z; Rahman,S. & Ghouri, A.(2012). Educational Service
335- Quality at Public Higher Educational Institutions: A Proposed Framework
336- Economics Business and Management Studies – IJEBMS, 1(1) 36-39.
337- Khodayari, F. & Khodayari, B. (2011). Service Quality in Higher
338- Education, Interdisciplinary Journal of Research in Business 1(9): 38-46.
339- Sultan, P. & Wong, H, (2011). Service Quality in a Higher Education

340- Context: Antecedents and Dimensions, International Review of Business
341- Chowdhury, A.; Iqbal , M. & Miah, K. (2010). A Study of Service Quality Determinants of Private Universities in Bangladesh using SERVQUAL, Journal of Knowledge Globalization, 3(1): 49 – 74.
342- Wan, H. (2009). A study of the relationship between student and Faculty satisfaction of service quality within Asia University in Taiwan, Unpublished doctoral dissertation, Asia University, Taiwan.
343- Lomas, Laurie, (2007), "Are Students customers? Perception of academic staff," Quality in Higher Education, Vol.13 No. 1: 31-44.
344- Assuring Quality/Resisting Quality Assurance: Anderson, Gina
345- Academics.. responses to ..quality.. in some Australian universities., Quality in Higher Education, Vol.12, No.2 July , 2006.
346- Hoecht, Andreas, (2006), "Quality assurance in UK higher education: Issues of trust,
347- control, professional autonomy and accountability", Higher Education, Vol.51.
348- Al-bandary, Mohammed Sulaiman, ..Meeting the challenges The
development of quality assurance in Oman..s Colleges of Education.., Higher
349- Connolly, Michael; Jones, Norah & O, shea, John ..Quality Assurance
350- and E-learning.. Reflections from the front line.., Quality in Higher Education, 2005.

351- *Dheeraj Mehrotra: Applying Total Quality Management In Academics, 2003.*
352- *E. Palo & N. Padui: Measuring effectiveness of TQM training an Indian study" International Journal of Training and Development, Vol.7, No.3, 2003, PP.203-216.*
353- *R.G.Chadwick ; "Quality assurance by service quality-an industrial approach to monitoring curse delivery " The Dental School, vol.192, no.5 ,2002*
354- *Cook, Colleen. & Thampson, Bros.: "Reliability ad validity of SERVQUAL scares use devaluate perception of library service quality" the Journal of Academic Librariashi P v26 n4 July 2000. PP 248 – 258.*
355- *Nilsson, Karl & Wahien, Staffan, "Institutional Response to the Swedish Model of Quality Assurance ", 2000.*
356- *Lam_ Victor M.Y_ Gary K.K. Poon_ K.S. Chin_ (2006)_ "The Link between Organizational Learning Capability and Quality Culture for Total Quality Management: A Case Study in Vocational Education"_ Asian Journal on Quality_ Vol. 7_ No.1: 195 – 205.*
357- *J.R. Klocinski: Evaluation of success and failure factors and criteria in the implementation of total quality management principles in administration at selected institutions of higher education. Ph. D., Dissertation Abstracts International, Vol.60-07A, No.AAI,9936335 2002, P.2403.*

358- Margart Elise, Steiskal :"Comparing Operational Practices Between Ohio's Community And Technical College That Indicate The Use Of Total Quality Management System With Those College That Do Not Indicate The Use Of Total Quality Management System" , Phd, Ohio University, 2002 .

359- R.S. Allen & R.H. Kilmann: " The role of the reward system for a quality management bassed strategy," Journal of Organization Change Management, Vol.14, No.2, 2001 PP.110-131

360- Suhong.L ,Bhanu.N and Ragu.N(2006)"The Impact of Logistics Management Practises on Organizational Performance ".

361- - Gregory.N ,Noel.P and John .D(2001)"Enterprise Logistics and SupplyChainStrcture"JournalofOperationManagemnet,Vol.18

362- Ellinger, Alexander E., Patricia J. Daugherty, and Scott B Keller(2000): "The relationship between marketing logistics interdepartmental integration and performance in U.S. Manufacturing firms: An empirical study", Journal of Business Logistics, 21(1) pp. 1-22.

363- Mollenkopf, Diane, Antony Gibson and Lucie Ozanne (2000) "The integration of marketing and logistics function An empirical examination of Newzealand firms Journal of Business logistics, 21(2), pp.89-112.



السيرة الذاتية

الدكتور/ محمد بدر عبد التواب على

- المؤهلات وتاريخها :-

١- بكالوريوس التربية الرياضية شعبة تدريس تقدير عام (جيد جدا) تخصص كرة طائرة بتقدير (امتياز)من جامعة أسيوط ١٩٩٩م .

٢- ماجستير في التربية الرياضية بعنوان(نموذج مقترح لإدارة الوقت لأنشطة أفرع الاتحاد المصري للكرة الطائرة بجمهورية مصر العربية) من قسم الألعاب كلية التربية الرياضية –جامعة أسيوط ٢٠٠٨م .

٣- دكتوراه الإدارة الرياضية بعنوان (إستراتيجية مقترحة للأنشطة اللوجستية التسويقية بالاتحاد المصري للكرة الطائرة) كلية التربية الرياضية – جامعة أسيوط ٢٠١٥م .

- نشر كتاب بعنوان (الأنشطة اللوجستية التسويقية بالاتحادات الرياضية) برقم إيداع ١١٨٣٠ دار الكتب المصرية بتاريخ ٢٠١٥/٦/١
- نشر كتاب بعنوان (إدارة الوقت لأنشطة الاتحادات الرياضية) برقم إيداع ١١٨٢٩ دار الكتب المصرية بتاريخ ٢٠١٥/٦/١
- نشر بحث بعنوان (نموذج مقترح لتقييم الوحدات الرياضية ذات الطابع الخاص بالمدن الجامعية بجامعة أسيوط في ضوء إدارة الأداء المتوازن) بمجلة كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط.

- الدورات الحالية :

- الدراسة التخصصية للمدربين من الأكاديمية الأوليمبية للقادة الرياضيين بتقدير عام جيد جدا شعبة كرة طائرة بتقدير جيد جدا.
- دورة إعداد معلم السباحة والسلامة في الماء بتقدير جيد من الاتحاد المصري للغوص والإنقاذ .
- الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي (ICDL).

- الدورة الأولية للإصابات الرياضية من الجمعية المصرية لإصابات كرة القدم .
- حاصل على الدورة التدريبية لإعداد مدربي الأولمبياد الخاص المصري والتعامل مع ذوى الاحتياجات الخاصة.
- حاصل على دورة تنمية المهارات الإدارية ضمن مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.
- حاصل عل دراسات تحكميه (حكم درجه أولي كرة طائرة) .
- الحصول علي العديد من شهادات التقدير من معهد إعداد القادة بفروعه المختلفة تشهد له بالتميز .
- حاصل علي المستوي الأول والثاني في اللغة الإنجليزية .
- حاصل علي وسام الشارة الخشبية لقادة مرحلة الجوالة من جمعية الكشافة الجوية .
- حاصل علي دورة اللغة الإنجليزية ELPT.
- حضور دورات صقل الحكام التي ينظمها الاتحاد المصري للكرة الطائرة .
- الخبرات :-
- الانتداب للتدريس العملي لمقرر أساسيات الكرة الطائرة بكلية التربية الرياضية جامعة سوهاج للعام الجامعي ٢٠١٤/٢٠١٥.
- حكم كرة طائرة درجة أولى (إدارة مباريات الكرة الطائرة من الرجة (أ) حتى المراحل السنية المختلفة) .
- لاعب فريق الكلية للكرة الطائرة من١٩٩٥ الى١٩٩٩.
- لاعب منتخب الجامعة للكرة الطائرة١٩٩٩ م.
- لاعب فريق العاملين بالجامعة من ٢٠٠٠ م حتى تاريخه .
- تدريب نادي ديروط الرياضي بالدوري الممتاز "ج" موسم ٢٠٠٠/٢٠٠١ للكرة الطائرة واللعب له لنفس الموسم.
- تدريب منتخب المدينة الجامعية للكرة الطائرة من ٢٠٠٠ حتى تاريخه .
- تدريب فرق الناشئين بنادي ناصر أبناء الشعببأسيوط٢٠١٠ -٢٠١٤ .
- الخبرة في إدارة صالات اللياقة البدنية بالمدن الجامعية من ٢٠٠٠ حتى تاريخه .



السيرة الذاتية

الدكتور / أشرف جاب الله السيد محمد .

الشهادات والبطولات الحاصل عليها :

- حاصل على الحزام الأسود (٢ دان) في رياضة الكاراتيه عام ١٩٩٤ م .
- حاصل على الحزام الأسود (٣ دان) في رياضة الكاراتيه عام ٢٠٠٧ م .
- حاصل على المركز الأول في بطولات المنطقة لأربع سنوات متتالية من عام ١٩٩٢ إلى عام ١٩٩٦ م .
- حاصل على مركز أول كاتا فردي وأول كاتا جماعي وأول كوميتيه فردي وزن (٧٠) كيلوجرام وأول كوميتيه جماعي في بطولة جامعة أسيوط عام ١٩٩٧ م .
- حاصل على دورة تدريبية في تدريب فرق الناشئين في رياضة الكاراتيه ٢٠٠٧م .
- مدير فني لمدرسة تعليم رياضة الكاراتيه للناشئين بأبوتيج من عام ٢٠٠٥ حتى تاريخه
- حاصل على وسام الشارة الخشبية في الكشافة والجوالة والخدمة العامة عام (١٩٩٣)
- حاصل على دورة مساعدي قادة التدريب في الحركة الكشفية من الاتحاد العام للكشافة والمرشدات المصري عام ٢٠٠١ م .
- حاصل على دورة قادة التدريب في الحركة الكشفية من الاتحاد العام للكشافة والمرشدات المصري عام ٢٠٠٥ م .
- أحد أعضاء منتخب مصر عام ١٩٩٢م والعريف الأول للبعثة المصرية المشاركة في المخيم الكشفي العربي العشرين بجامعة الأزهر.
- حاصل على المركز الأول على مستوى الجمهورية في النشاط الكشفي لطلاب المدارس الثانوية ١٩٩٢م .
- أحد أعضاء منتخب عشيرة جوالة جامعة أسيوط المشارك في أسبوع شباب الجامعات المصرية الرابع عام ١٩٩٨م والحاصل على المركز الأول.
- منظم لعدة مهرجانات رياضية وكشفية لطلبة وطالبات كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط في أعوام ١٩٩٧/١٩٩٨/١٩٩٩/٢٠٠٠م

- مدرب عملي وتطبيقي لمادة أسس الحركة الكشفية والتي تدرس لطلاب كلية التربية الرياضية بجامعة أسيوط نظرياً في المعسكر الدراسي في نهاية أعوام ٢٠٠٠/٩٩/٩٨ م
- لاعب درجة أولى رجال في لعبة كرة السلة من عام ١٩٩٢ م إلى عام ٢٠٠٢ م بمركز شباب أبوتيج النموذجي .
- حاصل على دورات كمبيوتر بتقدير عام ممتاز :

–MICROSOFT WORD (DOS–WINDOWS–MICROSOFT –INTERNET EXCEL–MICROSOFT ACCESS EXPLORER–TYPING)

- مدرب ومشرف لعشيرة جوالة كلية التربية الرياضية جامعة أسيوط في الدورة الكشفية الرابعة والعشرين والإرشادية العاشرة لجوالي الجامعة الحاصلة على المركز الأول .
- مدرب منتخب الجوالة والخدمة العامة بجامعة أسيوط المشارك في أسبوع شباب الجامعات السادس عام ٢٠٠٣م .
- منسق ميداني بجمعية الطفولة والتنمية بأسيوط لعدد ٨ سنوات في مشروع رعاية الأطفال المعوقين حركياً وبرنامج رعايتهم صحياً واجتماعياً واقتصادياً ودمجهم بالمجتمع المحيط بهم.
- نائب رئيس مجلس إدارة جمعية الرسالة الإنسانية لخدمة وتنمية المجتمع بأبوتيج .
- عضو مجلس الإدارة ومسئول تنمية البيئة وخدمة المجتمع في جمعية الكشافة الجوية المحلية بأبوتيج .
- تدريب الأطفال المشاركين في المهرجان الأول للأغنية العربية لذوى الاحتياجات الخاصة بالتعاون مع جمعية الطفولة والتنمية والجمعية النسائية بجامعة أسيوط .
- تدريب الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة على الأداء المسرحي ودمجهم مع الأطفال قرنائهم الأصحاء بالتعاون مع جمعية الطفولة والتنمية بأسيوط .
- مشرف فوج جامعة أسيوط المشارك في المؤتمر الدولي الثالث لدراسة بيئة الأنهار "نموذج نهر النيل " تحت رعاية جامعة الدول العربية والمنظمة الإسلامية "الإيسيسكو" ووزارة التعليم العالي والشركة القابضة

لمياه الشرب والصرف الصحي في الفترة من ١٢/٣ إلى ٢٠١٠/١٢/٩م بمدينة الأقصر.

- قائد الدراسة الرسمية لمساعدي قادة الوحدات الكشفية بالتعاون بين كلية الخدمة الاجتماعية وجمعية الكشافة الجوية بأسيوط في الفترة من ١١/٢٣ إلي ٢٠١٣/١١/٢٥م بمقر كلية الخدمة الاجتماعية وبمشاركة عدد ٢٩ طالب وطالبة من طلاب الكلية وعدد ٢٠ من طلاب ومشرفين كليات جامعة أسيوط وجامعة الأزهر .
- قائد تدريب دولي بالدراسة الرسمية لقادة الوحدات الكشفية علي مستوي محافظات الصعيد القطاع الخامس والتي تنظمها جمعية الكشافة الجوية المركزية المصرية في الفترة من ١١/٢٣ إلي ٢٠١٣/١١/٢٥م بمقر المخيم الكشفي الدائم بنزلة عبد اللاه بأسيوط وبمشاركة عدد (٩) من طلاب الكلية وعدد ٢٠ من طلاب ومشرفين كليات جامعة أسيوط وجامعة الأزهر.
- قائد الدراسة الرسمية لقادة الوحدات الكشفية علي مستوي محافظة أسيوط والتي تنظمها جمعية الكشافة الجوية المركزية المصرية في الفترة من ٣/١٦ إلي ٢٠١٥/٣/١٩م بمقر جامعة أسيوط وبمشاركة عدد (٤٠) من طلاب كليات الجامعة وعدد (٢٥) موجه تربية رياضية وعدد (٣) مشرفين بجامعة الأزهر وعدد (١٥) عضو بنقابة المهن الرياضية بأسيوط .
- رئيس مجلس إدارة الجمعية التعاونية للبناء والإسكان لأعضاء نادي العاملين بجامعة أسيوط المشهرة برقم ٨٣ لسنة ٢٠١١م .
- مسئول نشاط الجوالة والخدمة العامة برعاية شباب كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط حتى تاريخه .